العددان الأول والثانى
المجلدان الرابع والأربعون
والخامس والأربعون

الإدارة

يوليو وأكتوبر
٢٠٠٦

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

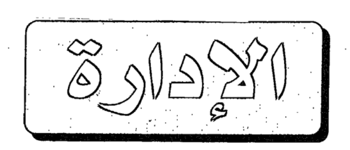


انتصار أكتوبر المجيد واستشراف المستقبل



مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

Developing The Recreational Public Parks In Egypt



مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المجلد الرابع والأربعون والخامس والأربعون - العددان الأول والثانى - يوليو/أكتوبر ٢٠٠٦

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير

د. حسين رمزى كاظم

مدير التحرير
حسن عبدالسلام
سكرتير التحرير
عبدالمعطى أحمد

الإخراج الفنى
محمد عوض

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت : ٢٩٢٢١٠٠ - ٢٩٢٢٠٥١

الإدارة مجلة علمية ربع سنوية

اتحاد جمعيات التنمية الادارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للادارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- جماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

اقرأ فى عددى يوليو/ أكتوبر ٢٠٠٦

الاشتراكات السنوية

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

رقم الإيداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

قواعد النشر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها، إذا توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.
- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

لجنة تحكيم المجلة

- الأستاذ الدكتور/محمد إبراهيم
رئيس جامعة المنوفية السابق

- الأستاذ الدكتور/بكرى عطية
عميد كلية التجارة
جامعة الأزهر - السابق

- الأستاذ الدكتور/محمد أحمد شوقى
عميد كلية التجارة السابق
جامعة الزقازيق

- الأستاذ الدكتور/عبدالحميد بهجت
رئيس جامعة الزقازيق السابق

- الأستاذ الدكتور/محمد عبدالمجيد
عميد كلية التجارة
جامعة عين شمس - السابق

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة



لقد تطابق مؤشر الزمن هذا العام ليتوافق التاريخ الهجرى مع الميلادى فى ذكرى انتصار العاشر من رمضان السادس من أكتوبر المجيد.

ولا يعد هذا النصر مجرد ذكرى تمر فى خيال المصريين الذين عايشوا مرارة الانكسار الذى ولد فى نفوسهم عزيمة الإصرار وقهر الصعاب وتحدى كافة القوى التى وقفت ضد انطلاقة الشعب المصرى فى سبيل تحقيق مكانته الطبيعية كقوة رائدة بين شعوب العالم الثالث.

ولقد بدأت معالم النصر منذ اللحظة الأولى عندما أعلن الرئيس الراحل جمال عبد الناصر خسارتنا فى المعركة المشئومة فى ٥ يونيو ١٩٦٧.

ومنذ تلك اللحظة بدأت الدولة على كافة مستوياتها الاستعداد لمعركة التحرير ولعل أهمها.

١- اختيار القادة الأكفاء فى كافة أفرع القوات المسلحة

٢- الحشد الكبير للمجندين من حملة المؤهلات المتوسطة والعليا

٣- التدريب الجيد والذى اعتمد على المعرفة بكافة جوانبها سواء بالنسبة للسلاح أو أرض المعركة أو الأساليب العسكرية فى إدارة المعركة.

٤- الشحن المعنوى الهائل للفرد والجماعة سواء داخل القوات المسلحة أو المجتمع المدنى بحيث أصبح خوض المعركة جزءا من حياة الفرد وتحقيق النصر حتمية لابد من تحقيقها.

٥- التخطيط الممتاز داخل القوات المسلحة وخارجها للمعركة والحفاظ على مقومات الحياة الأساسية لكافة طوائف الشعب

٦- الأداء السياسى الرائع سواء فى مرحلة الإعداد للمعركة أو أثناء العمليات العسكرية وامتد ذلك حتى استعادة آخر قطعة من الأرض المحتلة.

رقم الإيداع بدار الكتب:١١/ ١٩٦٩



ولقد انعكس ذلك على سلوك الأفراد سواء العسكريين أو المدنيين وأصبح العمل الجاد والسلوك القويم يحكم العلاقات بين طوائف المجتمع.

وعندما انشقت السماء فى الساعة الثانية يوم السادس من أكتوبر عن الطلائع الذين انطلقوا بطائراتهم فى شجاعة غير مسبوقة ليرسموا أولى علامات النصر ولتنطلق موجات متدفقة من أبطال القوات المسلحة من كافة الأسلحة فى ملحمة رائعة لتحقق النصر فى ظروف غاية فى القسوة والصعوبة كانت تسيطر على مسرح العمليات.

إن انتصار أكتوبر يجب ألا يمر كمجرد ذكرى سنوية نحتفل بها وإنما يتعين أن نأخذ بروح أكتوبر كأسلوب تعامل وبناء أخلاقى ونفسى لشبابنا.

ولعل معظم القادة الذين عايشوا الاستعداد لحرب أكتوبر وتقدموا بوحداتهم القتالية لتحقيق هذا النصر مازالوا بيننا أمد الله فى عمرهم.

ومازال فى وجدانهم وضمائرهم الأحداث التى عايشوها بكل تفاصيلها فإن تسجيل تلك الأحداث وتوثيق البطولات التى تحققت خلال حرب الاستنزاف والعبور فى الحدود المسموح بها سوف ترسم معالم كثيرة ونموذجا للسلوك للأجيال القادمة من أجل البناء والتنمية ودعاؤنا أن تعود علينا هذه الذكرى فى العام القادم وقد تحققت آمال الفرد والمجتمع فى ظل قيادتنا الرشيدة كزعيم وبطل لحرب أكتوبر المجيدة.



تحت رعاية

الأستاذ الدكتور / أحمد درويش
وزير الدولة للتنمية الإدارية

الأستاذ الدكتور / طارق كامل
وزير الاتصالات والمعلومات

برنامج المؤتمر

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦ قاعة أوجينى - فندق ماريوت بالزمالك

■ فى بداية التسعينيات كان لابد لمصر من انتهاج سياسة الإصلاح الاقتصادى والمالى

■ تعد ضريبة المبيعات ركنا أساسيا بدونه لم يكن من الممكن أن يتحقق الإصلاح الاقتصادى

فى ظل تطبيق ضريبة الاستهلاك لم تكن كافة مقومات تطبيق مبيعات ناجحة غير متوافرة.

وكان التحدى الحقيقى يكمن فى الأسئلة التالية:

■ هل يمكن إدخال ضريبة المبيعات إلى مصر بنجاح رغم عدم توافر المقومات الأساسية؟

■ هل يمكن تطوير جهاز إدارى حكومى فى مصر؟

■ وكيف يمكن إحداث عملية التطوير فى ظل الظروف؟ ومن أين نبدأ؟

مشاكل التغيير

١. غياب التوجه الرئيسى (الرؤية).
٢. وجود العديد من القيود التى تعترض تحسين بيئة العمل الداخلية
٣. عدم حماس بعض القيادات لعملية التغيير.
٤. ضعف سلوكيات وكفاءة العنصر البشرى.
٥. عدم القدرة على التحول من العمل الورقى إلى العمل الآلى.
٦. غياب المنهج والأسس العلمية ونظم العمل اللازمة لإحداث التغيير.

العناصر الرئيسية لاستراتيجية تغيير ناجحة:

١. المدخل الإنسانى وتحقيق الرضاء الوظيفى وخلق الشعور بأهمية عملية التغيير والتعجيل بها.
٢. تشكيل فرق العمل المعنية بالتغيير.
٣. خلق الرؤية.

٤. نقل الرؤية للآخرين.
٥. تمكين الآخرين من إحداث التغيير المطلوب.
٦. التخطيط للمكاسب قصيرة الأجل.
٧. متابعة عملية = التغيير ومدى قبولها.

كانت البداية ومفتاح الحل من وجهة نظرنا هي الإنسان.

لابد من احترام آدمية الإنسان أولا ومن خلال الإنسان يمكن تحقيق التطوير المنشود.

لذا سعت المصلحة إلى خلق:

أولا: بيئة عمل نظيفة تتمثل فى:

١. مكان العمل.
٢. أدوات العمل واستخدام الميكنة الشاملة فى تطوير الأداء.
٣. نظم العمل وإجراءاته وإتباع الأسلوب العلمى فى الأداء.
٤. هيكل تنظيمى وظيفى مرن
٥. التدريب

ثانيا: القابلية للتطوير وتتم من خلال:

١. التحديد الواضح لرسالة المصلحة- الخطط الاستراتيجية والتكتيكية لتحقيق الأهداف.
٢. ديمقراطية الإدارة (الإدارة بالمشاركة).
٣. مكافحة الفساد (الشفافية)
٤. العمل على كسب ثقة المجتمع الضريبى ومنظماته.
٥. إنشاء إدارة عامة للتطوير والتغير.
٦. التحول من نظام موازنة الاعتمادات إلى موازنة البرامج والمحاسبة على الأداء.
٧. تحقيق الانضباط الوظيفى.

ثالثا: تحقيق الرضاء الوظيفى للعاملين:

١. الاهتمام بتحقيق رضاء العاملين والوقوف على أدائهم من خلال الاستقصاء الدورى.
٢. عدالة اختيار القيادة وأثرها فى نفوس العاملين وإعداد المدير الكفء.
٣. تشجيع المبادرات الإبداعية (جلسات الاستماع وتعصيف الأفكار)
٤. الحوافز العادلة (إيجابى- وسلبى)
٥. الحد من ظواهر الشللية الإدارية والنفاق الوظيفى.

رابعا: الاهتمام بتحقيق رضاء المتعاملين:

١. تحقيق رضاء المتعاملين من خلال الاستقصاء الدورى.
٢. إدخال النظم الميكنة فى كافة أنشطة العمل.
٣. توفير كافة البيانات والمعلومات التى تهم المسجلين على موقع مصلحة الضرائب على المبيعات على شبكة الإنترنت وعنوانه WWW.salestax.gov.eg
٤. خدمة البريد الإلكترونى:
عنوان تظلمات المسجلين appeals@salestax.gov.eg
عنوان المعلومات info@salestax.gov.eg
٥. توفير خدمة الرد الفورى- الخدمة الصوتية من خلال التليفون.
٦. طباعة الأدلة الإرشادية والإقرارات وطلبات التسجيل وغيرها مجانا لجميع المسجلين.
٧. إتاحة إرسال الإقرارات بالبريد الإلكترونى والبريد العادى والسداد عن طريق البنك.
٨. إنشاء مكاتب جغرافية فى أماكن تواجد المسجلين.
٩. توفير تدريب مجانى للمحاسبين والإدارات المالية بالشركات وغيرهم من فئات المجتمع.

كل ذلك أدى إلى:

تحقيق انتماء العاملين لمصلحتهم (العمل بروح الفريق)
مد جسور الثقة مع مجتمع الضريبة
مكافحة الفساد وخلق الشفافية
اعتناق سياسة التطوير كثقافة مصلحة.



إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تحقيق الأهداف المنشودة.

التسويق وتحديات التغيير نحن مهتمون برفض التغيير

أ.د. طلعت أسعد عبدالحميد

أستاذ التسويق والإعلان - كلية التجارة - جامعة المنصورة عضو مجلس إدارة الجمعية المصرية العلمية للإدارة

برنامج المؤتمر

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦ قاعة أوجينى - فندق ماريوت بالزمالك

التغيير مهارة يتقنها المتحضرون.. فمن سمات الإدارة فى العصر الحديث أن المدير يركز على النتائج.. ولايمكن أن ينجح إلا إذا توافرت لديه ثلاث مهارات أساسية أولها القدرة على التأثير وثانيها القدرة على تحليل المشاكل الإدارية وثالثها الإدارة المتكاملة لعملية التغيير.. وإدارة التغيير ليست مجرد أن نتكيف مع عالمنا بقدر ما هو تحد دائم لصناعة التفوق المستقبلى.

فنحن لا نرضى لأنفسنا أن نظل فى هذا الوضع المشين.. فعميلك العزيز يحلم بمنتجات جديدة باستمرار.. وأنظمة وإجراءات متطورة.. وتكنولوجيا متطورة تلهب مشاعر الشراء.. وصورة جديدة لثقافة المنظمة وتعاملها مع تغيرات العصر السريعة.

ولم أكن أدرى أن التحديات تتزايد وتتراكم محدثة ضغوطا شديدة إن لم يتبعها إدارة سريعة للتغيير فإن الفشل سيكون هو الطريق الأكيد.. ولم أشعر بضخامة الهوة التى نواجهها على نطاق نشاط واحد وهو التسويق إلا عندما طلب منى من حوالى ١٣ عاما أن أتحدث فى ندوة عربية عن تحديات المستقبل فى عالم التسويق.. وكانت تلك التحديات وقتها أربعة تحديات.. وبعد حوالى أحد عشر عاما طلب منى التحدث فى نفس الموضوع فى ندوة فى نفس المكان.. وعندما بحثت فى أوراقى القديمة وجدت أوراق الندوة.. ولكن ما روعنى حقا أن هذه المدة الطويلة لم يحدث بها أى تغيير فى ثقافة المنشآت تجاه المستقبل.. وأصبحت التحديات سبعا والآن تسعا وغدا عشرين.

والتسويق هو المشكلة المزمنة فى عالمنا العربى سواء أردنا أو لم نرد.. حتى ولو كان الاحتجاج بنجاح بعض المنشآت تسويقيا.. فإن الاستمرار فى هذا النجاح هو أساس التقدم.. ولكن أبعاد التطوير فى عالم التسويق والبيع.. واختلاف المتغيرات.. رغم ما تحمله من مخاطر فإنها تعطيك الفرصة للإنطلاق إذا عرفنا أبعاد التحديات المرتبطة باللعبة التسويقية.. وللأسف فهى لاترتبط بعوامل الغد بقدر أنها ميراث الماضى الثقيل والمستمر..

وتهدف هذه الورقة إلى مجرد بيان لعدد من التحديات التى أهملناها على المدى الطويل حتى أصبحت جزءا من ثقافة تقود للخلف.. وسوف نقدم ذلك دون تفصيل كبير بغرض لفت الأنظار إلى ما تعانيه منشآت الأعمال العربية تسويقيا.. وبغرض دعم قدرات متخذى القرارات التسويقية فى مواجهة المستقبل من خلال بناء إمكانية التفكير المنطقى ودراسة الأدوات المتاحة لإدارة التفوق التسويقى والبيعى.. وابتكار أدوات جديدة تتناسب مع الواقع فى البيئة المحلية والدولية.

ويرى الباحث- وبدون مواربة- أننا مازلنا نقف فى آخر مسيرة التفوق التسويقى.. فليس المهم أن نكسب فقط الآن؟.. ولكن المهم أن نكسب أكثر من الآخرين فى ظل إمكانياتنا الحالية.. ومن المهم أيضا أن نستمر فى الربح وبمعدلات تحقق لنا

التفوق ليس فقط محليا ولكن أيضا عالميا.

ويعتقد الكاتب أننا نواجه تسعة تحديات عاتية:

١) غيبة ثقافة التعامل مع العملاء لتكون مع العميل أولا ودائما Customer-Driven.

٢) النظر إلى التسويق والبيع باعتبارهما شيئا واحدا.

٣) البطء الشديد فى التعامل مع رؤية وسيناريو المستقبل.

٤) غيبة الأدوات الابتكارية فى صناعة القرارات التسويقية.

٥) اعتبار بحوث التسويق أمرا ترفيهيا.. يستخدم فقط عند المرض.

٦) ضعف إنتاجية النشاط التسويقى.

٧) البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة.

٨) عدم المعرفة أو التطبيق لأساليب المقارنة بالمتميز benchmarking رغم أنها طوق النجاة للتغيير المستقبلى..

٩) البعد الواضح عن تحقيق الاستفادة السريعة والمطلوبة من أساليب التسويق المباشر والتسويق عبر الإنترنت.

١- نحن نصر ألا نصنع الثقافة المؤسسية لنكون مؤسستنا مع العميل أولا ودائما customer -driven - company

هى أم المشاكل وأساس التحدى.. فمازلنا نناقش حتى الآن مدى أهمية العميل للمنشأة.. فى الوقت الذى تتسابق فيه منشآت الأعمال فى العالم إلى تطبيق أسس التسويق بالعلاقات.. relations hip marketing.. ومازال يسيطر على رجال الأعمال وهم الربح سواء كسب عميلك أم لا !! وسيطر مفهوم الفهلوة وتحقيق الربح العاجل على مفاهيم الإشباع.. وغاب مبدأ إذا كسب عميلك فأنت حتما سوف تكسب.. وعلينا إذا أردنا التقدم ألا ننسى أن التركيز على رغبات العملاء.. هو البداية. وبالتالى فإن دور المزيج التسويقى وتكامل أبعاده لا نراه على الشكل الصحيح.

٢- مازالت شركات كبيرة تعتبر أن التسويق والبيع شىء واحد

فى جلساتى مع عدد كبير من رجال الأعمال زاد عجبى عندما يعتبرون أن التسويق مجرد الشراء والبيع.. كما أن الخلط بين العقل الموجه للعمليات.. والتنفيذ الفعلى لتلك الأعمال أمر مخيف فى عالم التسويق.. والتركيز على البيع يفقد المنشآت فلسفة التفكير طويل الأجل المرتبط بتخطيط مزيج تسويقى متكامل.. ولعل التغيير المستقبلى يلغى هذه النظرة المتدنية لعالم التسويق.

هذا ما فعلته proctor & gamble

لتصنع عالم الأعمال الخاص بها.. فماذا فعلت أنت؟؟؟

تقديم منتجات جديدة new brands

بحوث تسويق research

إعلان من خلال وكالات قوية ad

أسماء لامعة naming

مميزات تضمن موقعا متميزا position

تخطيط متكامل لأدوات تنشيط المبيعات مهارة فى حساب عمليات الترويج trade promotion

تصميم متكامل للعبوة package

تقسيم السوق segmentation

التسويق المباشر direct marketing

دعم منافذ توزيع

اختيار - عروض- تجميع chanels

٣ -غيبة الأدوات الابتكارية فى صناعة القرارات التسويقية creativity

لا تغيير فعالا دون ابتكار.. فما لم يتعلمه أطفالنا فى مدارسهم.. لايتعلمه أيضا رجال الأعمال فى منشآتهم.. فبينما تبنى قرارات الأعمال فى كل



بلدان العالم على المشاركة والعصف الذهنى الجاد.. تبنى قراراتنا التسويقية على المعايير الفردية.. التى تتم غالبا دون علم أو إدراك.. ومازلنا.

١) نعتمد فى تطوير المنتجات على النقل المباشر من الآخرين.. ونبحث عن التصدير...!!!!كيف؟

٢) لا يتم الاعتماد فى التطوير والابتكار على مجموعات منظمة فى أى من منشآتنا.. فأجهضت كل الأفكار على موائد الفردية وحب الظهور.. ثم نبحث عن الكفاءة التسويقية!! كيف؟

٣) كلنا علماء.. نهمل تجارب الماضى.. ونصنع نجاحاتنا بتكلف تفوق التصور فعلينا أن نخسر ونخسر حتى نكسب...!! أن يبنى التطوير على استكمال ما تنتجه المنشآت الأخرى.

٤) لا نؤمن أن هناك أفرادا يفكرون ويمكن أن يقدموا الكثير طالما أنهم يعملون فى منظومة المنشأة الابتكارية.. تخطيطا وتنظيما..

٤- بحوث التسويق إذا صنعناها.. فهى التكلفة غير المبررة دائما marketing research

عندما نبحث عن التغيير نبنيه على الخبرة.. ويبنيه العالم على البحوث المتميزة.. فيوضح بحث أجرى على ١٢٦ شركة عربية فى عدة دول أن بحوث التسويق تمثل الاهتمام رقم (١) فهل هناك معنى للتقدم؟ وإذا كان الاهتمام رقم (١) هو توافر رجل بيع نجيب.. ألا يعتبر ذلك بمثابة إهدار لمنطق الكفاءة التسويقية.. وترك المجال لمن يعلمون.. من الشركات العالمية لدخول السوق دون مقاومة تذكر.. فعلى قدر ما ينفقون على بحوث التسويق.. على قدر ما يتقدمون.. ويكسبون.. ويعتقد الكاتب أن قمة التخلف أن تسير بلا بوصلة واضحة الاتجاهات فى عالم المستقبل الفسيح.

٥- ضعف إنتاجية النشاط التسويقى.. productivity

من يبحث في عالم التسويق لايجد طريقا للنمو دون تطوير لإنتاجية كل مكونات المزيج التسويقي.. فنجد من استقراء الكثير من الأمور أن هناك:

- حصة تسويقية أكبر بلا ربحية. ف عدم التعاون بين المؤسسات المحلية صناعيا وتجاريا.
- انخفاض متكرر في الحصة التسويقية.
- كبر حجم المؤسسات دون النظر لإنتاجية الأصول.
- توسيع خطوط المنتجات بما يفقد السيطرة عليها.
- عدم المواءمة بين الطاقة المخططة وحاجة السوق.
- ضعف إدارة المزيج التسويقي.

نحن لا نثق بأنفسنا.. فكيف يثق فينا العملاء؟

فى الطريق إلى الإنتاجية التسويقية..

- هل تدرسون تكاليف التسويق ومدى معقوليتها وعائدها؟

ترويج/ منتجات جديدة/ بحوث/ عبوة/ عروض/ نقل/ توزيع.. إلخ.

- هل تدرسون مدى تناسب العائد مع الأصول المستثمرة (غير المدرجة فى الميزانية)؟
- الصورة الذهنية لمنشأتك
- العلاقات مع الأجهزة
- الهتافات الإعلانية
- الروح المعنوية للعاملين
- المهارات الإدارية
- مواقع فروعك

٦- الجودة الشاملة شهادة تعلق على الحوائط.. وتكتب على المنتجات.. ولكنها ليست منهاجا للتقدم

total quality markting

إن التركيز على الجودة فى أى نشاط يرتبط بعبارة واحدة

customer first, last, and everywhere in between putting the

وهو ما يعنى أن الجودة تبدأ بوضع العميل أولا، وأخيرا وفى كل مكان داخل منشأتك فالجودة هى الطريق الطبيعى لتحقيق الربحية، والعائد على الاستثمار فالجودة هى التى تضمن سعرا عاليا مع المحافظة على الحصة السوقية وضمان للولاء من جانب العملاء. وبلا أدنى شك فإن كل ذلك سوف ينعكس على تخفيض التكاليف، وينمى أعمال المنشأة ويزيد من المبيعات.

والسؤال الذى يقابلنا دائما هو أن كثيرا من المنشآت لديها منتجات جيدة ولكن لا تبيع.. والسبب واضح هو أن الجودة بالنسبة لهؤلاء لاتعنى إلا خصائص فنية للمنتجات وارتباطا عاليا بالمواصفات دون النظر إلى وجهات نظر العملاء customer - centered حيث تبنى الجودة على توقعات ورغبات العملاء. ونظرا لأن رغبات العملاء متطورة ومتغيرة، فمن الضرورى أن تقوم المنشأة بالقياس المستمر لمعايير الجودة عند العملاء ومدى تغيرها مرتبطة بما يقدمه المنافسون. ونتساءل هل قامت منشآتنا ببعض أو كل ما يلى..

■ هل قمت بتنظيم أعمالك على أسس تسويقية؟ هل العميل أولا هو النمط السائد فى الأعمال؟

■ هل تعالج شكاوى عميلك بحيث لا تحدث مرة أخرى إلى الأبد؟

■ هل تعمل بنظام «لا أخطاء مدى الحياة» error zero؟

■ إلى أى مدى تبحث عن الإنتاجية فى كل شىء لديك؟

فهل تطبق عناصر الجودة الشاملة فى التسويق؟

١) مدى ارتباط سياسات الجودة برغبات وحاجات العملاء customer -driven quality

٢) مدى جودة القيادة leader ship quality

٣) التحسين المستمر continuous improvements

٤) المشاركة المتكاملة full participation

٥) سرعة التجاوب rapid response

٦) قدرة المنشأة على استخدام التصميم الفعال design, quality and prevention

أى يتأكد بوضوح أن الجودة هى جزء رئيسى built in من المنتجات والنظام الإنتاجى المستخدم.

٧) النظرة المستقبلية طويلة الأجل long-range outlook

٨) الإدارة بالحقائق والمعلومات managemeent by facts

٩) التطوير التعاونى partnership development

١٠) المسئولية الاجتماعية public responsibility

التحدى الأكبر

■ مشكلة البحث عن أكبر تكنولوجيا ممكنة. مكلفة .. لا تتناسب مع البيئة..

■ أنت غير مميز عن الآخرين فلماذا اشتريك..

■ أنت تسوق دون دراسة

■ فأين تضع قدمك؟

■ الابتكار.. المفتاح الرئيسى للأسواق الجديدة.

■ استخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية

■ كيف تشبعنى وأنت لا تعرفنى؟

٧ – البطء الشديد فى التعامل مع رؤية وسيناريو المستقبل

مع تطور الأمور المرتبطة بدراسة البيئة العالمية وما بها من متغيرات فإن سرعة التغيير لاتتواءم مع حركة النشاط الدولية فى عالم الأعمال..

٨ نعرف ولا نطبق أيا من أسس المقارنة بالمتميز التطوير المرجعى المتكامل benchmarking

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المقارنة بالمتميز؟ benchmarking

هى عملية إنشاء مقياس خارجى أو مرجع يمكن القياس عليه بالنسبة لوظيفة أو نشاط أو منشأة ككل. وهو أحد المناهج المستخدمة فى عملية إدارة الجودة الشاملة TQM وهو إحدى المراحل لتحسين الجودة ودفعها للاقتراب من مقاييس عالية ومعروفة، وبما يمكن المنشأة من الحصول على مزايا تنافسية.

وهذا النوع من المقارنة هو منجم الذهب للتطوير وبدون تطبيق ذلك لن تقوم لنا قائمة تسويقية.

ويعتبر أسلوب المقارنة بالمتميز أداة تعكس بوضوح الموقف المقارن لسلع وخدمات المنشأة مقارنا بالمنشآت الأخرى، كما أنها تعطى أسسا واضحة لتحسين وتطوير التصميم والعمليات والخدمات المساندة للمنتجات. وتوضح بشكل كبير مستوى الإشباع للعملاء، وفى مقدمة الشركات العالمية التى طبقت هذا الأسلوب xerox وmotor ford. خلال سنوات الثمانينيات.

والمقارنة بالمتميز ببساطة شديدة تؤكد على:

أ) اعرف نفسك جيدا.. حيث يتم تقسيم عناصر القوة والضعف swot حتى لا يستفيد المنافس من نقاط ضعفك.. ولن تستطيع الدفاع عن نفسك دون أن تعرف من أنت؟..

ب) اعرف منافسيك.. وما هى نقاط القوة والضعف فى كل منهم؟

جـ) اتبع الأفضل.. تعلم محاسن المنافسين.. وتعلم كيف تصل إلى ذلك؟

د) ابحث عن التفوق superiority.. لأنها النتيجة الطبيعية بعد أن عرفت كل ما مضى.

٩ -نبحث ببطء عن التسويق المباشر.. رغم أنه لغة المستقبل..

direct - marketing

التسويق المباشر هو نظام للاتصال التفاعلى فى مجال التسويق

interactive system يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتى تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن

■ هو اتصال وجها لوجه يحقق التفاعل بين السوق والعميل interactive

■ استخدام مجموعة من الوسائل.. media بدءا من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الإنترنت.

■ إمكانية قياس ردة الفعل بشكل مباشر measurable response

■ إمكانية قيام العميل بالتفاعل مباشرة وتحديد طلباته.

لاتنس هذه الأقوال ضعها أمام كل عامليك وموظفيك

■ الحل الواحد الصحيح للمشاكل التسويقية مرفوض مقدما

■ توافه الأمور.. تفسد تسويقك تماما

better to lose money than trust

■ أسهل أن تفقد أموالا.. لا أن تفقد سمعتك..

■ إذا فقدت صورة الجودة فى أذهان العملاء.. فإنك تفقدها إلى الأبد.

■ الوصول للعميل فى أى مكان at any location teansaction

وفى التسويق المباشر تصبح المنشأة والعميل وجها لوجه لتتعامل سويا من خلال تفاعل منظم ttion interac يرقى إلى ما هو أكثر من إرسال بائع شخصيا.. حيث إن أدوات التفاعل الحديثة بلاشك تزيد بشكل كبير عن إمكانيات البائع فى الوقت

والحركة ووسائل الشرح والعرض.. فقد يتصفح العميل بريده على الحاسب عبر الإنترنت email الساعة الثانية صباحا.. ويعد الرد ويرسله الساعة الثالثة صباحا.. فهل يستطيع البائع أن يحادثه فى هذا الوقت.. وقد يرسل إليك استفسارا ترد عليه.. ويقرأه فى أى وقت.. وعادة يكون الوقت الممتاز بالنسبة لإدراك العميل واستعداده لقبول الأفكار والمنافع التى ترسلها إليه.

وفى عالم التسويق عندما تضع اللمسات الأخيرة على خطتك.. أو تقدم إعلانك.. فإن مهمتك تكون قد انتهت ولكن فى عالم التسويق المباشر.. فإنك حتما عندما ترسل إلى عميلك رسالة.. فإن مهمتك تكون قد بدأت..

ورغم أن أرقام التجارة الإلكترونية بين المنشآت b2b قد بلغت ٢٤٠٠ بليون دولار مع نهاية عام ٢٠٠٥ فما زالت بلادنا تحتل ذيل القائمة فى عالم الإنترنت ليمثل الشرق الأوسط كله نحو ١.٢٥٪ من عدد المستخدمين فى العالم.

ورغم ضياع الملايين فى سراب الإعلان المبشر دون جدوى فإن التفكير لم يهتد بعد إلى الدخول بالتسويق إلى عالم الأعمال الإلكترونية من أوسع الأبواب.. فماذا ننتظر؟

أعطاكم الله طول العمر لنرى أن التغيير نحو التميز المستقبلى يحتاج كل دقيقة من وقتكم

مع تحيات دكتور طلعت أسعد عبد الحميد

برنامج المؤتمر

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦ قاعة أوجينى - فندق ماريوت - الزمالك

٨.٣٠ - ٩.٣٠ صباحاً التسجيل

٩.٣٠ - ١٠.٣٠ صباحاً

الجلسة الافتتاحية

❖ القرآن الكريم

❖ كلمة السيد الدكتور/ حافظ الغندور رئيس الجمعية المصرية العلمية للإدارة ورئيس المؤتمر

❖ كلمة السيدة الأستاذة/ زينب توفيق رئيس شعبة التنظيم وإدارة الأعمال - نقابة التجاريين

❖ كلمة السيد الأستاذ - عادل ياسين أمين عام نقابة التجاريين

❖ كلمة السيد الدكتور/ حسين رمزى كاظم رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

❖ كلمة السيد الدكتور/ طارق كامل وزير الاتصالات والمعلومات

❖ كلمة السيد الدكتور/ أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية.

١١.٠٠-١٢.٣٠ ظهراً

دائرة الحوار الأولى

«إدارة التغيير - واقع الحال ومتطلبات المستقبل»

يدير الحوار: السيد الأستاذ الدكتور/ على الدين هلال أستاذ العلوم السياسية - جامعة القاهرة ووزير الشباب السابق

المتحدثون السادة: الأستاذ/ أسامة غيث الكاتب الصحفى - نائب رئيس تحرير جريدة الأهرام

الأستاذ الدكتور/ حسن راتب رئيس مجلس إدارة جمعية مستثمرى شمال سيناء

الأستاذ/ سعد هجرس الكاتب الصحفى - مدير تحرير جريدة العالم اليوم

الأستاذ الدكتور/ فريد النجار أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة بنها وخبير التنمية الإدارية

الأستاذ/ جاك برون الرئيس التنفيذى لشركة ميناتل «ويعرض تجربة شركة ميناتل فى التطوير»

١٢.٣٠ - ٢.٠٠ مساء

الدائرة الثانية

«ثقافة التغيير»

يدير الحوار السيد الأستاذ الدكتور/ مصطفى

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الفقى رئيس لجنة العلاقة الخارجية بمجلس الشعب.

المتحدثون السادة: الأستاذ الدكتور/ عادل زايد أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة ومدير مركز البحوث والدراسات التجارية

الأستاذ/ عبدالقادر شهيب رئيس تحرير مجلة المصور

الأستاذ الدكتور/ عطية حسين الأفندى أستاذ الإدارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

الأستاذ المهندس/ علاء فهمى رئيس الهيئة القومية للبريد «ويعرض تجربة تطوير البريد المصرى من منظور مؤسسة حكومية»

٣.٠٠ - ٤.٣٠ مساء

الدائرة الثالثة

«دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى إدارة التغيير»

يدير الحوار: السيدة الأستاذة الدكتورة / هدى بركة مساعد أول وزير الاتصالات والمعلومات

المتحدثون السادة: الأستاذ الدكتور/ أحمد عبدالباسط مستشار وزارة التنمية الإدارية

الأستاذ الدكتور/ رأفت رضوان رئيس الهيئة القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار وخبير تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار

الأستاذ/ جمال محرم رئيس مجلس إدارة بنك بيريوس

الأستاذ/ جمال محمد غيطاس رئيس تحرير مجلة لغة العصر - مؤسسة الأهرام

٤.٣٠-٦.٠٠ مساء

الدائرة الرابعة

المدير المصرى وإدارة التغيير

يدير الحوار:

السيد الأستاذ/ حسين عبدالعزيز رئيس مجلس إدارة البنك الأهلى المصرى

المتحدثون السادة:

الأستاذ الدكتور/ صديق عفيفى أستاذ إدارة الأعمال ورئيس أكاديمية طيبة المتكاملة

الأستاذ الدكتور/ عبدالرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة مركز الخبرات المهنية للإدارة «بمبك» ورئيس جمعية التدريب والتنمية المصرية

الأستاذ/ عبدالله نصار

الكاتب الصحفى - نائب رئيس مجلس تحرير جريدة الجمهورية

الأستاذ/ محمود محمد على رئيس مصلحة الضرائب المصرية «ويعرض تجربة تطوير مصلحة الضرائب على المبيعات.

٦.٠٠ - ٦.٣٠ مساء

الجلسة الختامية

❖ البيان الختامى للمؤتمر وإعلان التوصيات

هيئة المؤتمر

الرئيس السيد الدكتور/ حافظ الغندور

الأمين العام: السيد الدكتور/ خاتم قابيل

منسق المؤتمر: السيد الأستاذ/ نبيل البشبيشى

اللجنة العلمية للمؤتمر

الأستاذ الدكتور/ ثروت مكى

الأستاذ الدكتور/ شريف حسن قاسم

الأستاذ الدكتور/ طلعت أسعد عبدالحميد

الأستاذ الدكتور/ محمد المرزوقى

التعريف بالجمعيةالمصرية العلمية للإدارة

تأسست الجمعية المصرية العلمية للإدارة عام ١٩٨٢ بمبادرة من شعبة التنظيم وإدارة الأعمال

بنقابة التجاريين كجمعية علمية مهنية تجمع ما بين الإطار العلمى والتطبيقى بغرض تنظيم ممارسة مهنة الإدارة بتخصصاتها المختلفة، بالتعاون مع نقابة التجاريين من خلال شعبة التنظيم وإدارة الأعمال باعتبارها المنظمة المهنية المعنية بتنظيم وتطوير مهنة الإدارة، والجمعية عضو مؤسس لاتحاد جمعيات التنمية الإدارية ونطاق عملها الجغرافى «جمهورية مصر العربية»

العنوان: ٣٠ شارع رمسيس - القاهرة - مقر نقابة تجاريين القاهرة

التليفون: ٥٧٩٨٣١٤ - ٥٧٩٨٣٢٨ الفاكس: ٥٧٥٠٤٤٦

الموقع على الإنترنت: www.esma.org.eg

ميادين ومجالات عمل الجمعية :

- ❖ التنظيم والإدارة.
- ❖ التعليم والتدريب والتنمية البشرية.
- ❖ الأنشطة الثقافية.
- ❖ الخدمات الاقتصادية.

تنمية المجتمعات المحلية

- ❖ حماية البيئة.

وتعمل الجمعية على تحقيق هذه الأغراض عن طريق الأنشطة التالية :

١- تنمية الثقافة والخبرة فى مجال الإدارة.

٢- تدعيم التطبيق والتقدم العلمى فى الإدارة

٣- عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة التطورات العلمية والمهنية فى مجال الإدارة.

٤- تبادل الدراسات والبحوث مع سائر الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والجامعات محلياً واقليمياً ودولياً.

٥- إصدار نشرة ومجلة باسم الجمعية.

٦- تبادل الخبرات والقيام بالزيارات المحلية والخارجية بهدف دعم التخصص المهنى فى مجال الإدارة

٧- اقتراح التوصيات بهدف توحيد المفاهيم الإدارية والعمل على استقرارها وحل مشاكل التطبيق.

٨- العمل على تنظيم ممارسة مهنية الإدارة والارتقاء بالمستوى العلمى والمهنى للعاملين والممارسين لها.

٩- تنظيم الرحلات والأنشطة الاجتماعية والثقافية والفنية وغيرها من الأنشطة للأعضاء وأسرهم.

رؤساء مجلس إدارة الجمعية منذ تأسيسها:

الأستاذ الدكتور/ إبراهيم هميمى من عام ١٩٨٢ إلى عام ١٩٩٠

الأستاذ/ على نجم من عام ١٩٩٠ إلى عام ١٩٩٥

الأستاذ الدكتور/ أحمد سرور أحمد من عام ١٩٩٥ إلى عام ٢٠٠٤

السيد الدكتور/ حافظ الغندور من عام ٢٠٠٤ حتى الآن

تشكيل مجلس إدارة الجمعية الحالى:

الرئيس: السيد الدكتور/ حافظ الغندور المدير العام وعضو لجنة السياسات - البنك الأهلى المصرى

نائب الرئيس: السيد الأستاذ/ محمد قاسم عبد الحى رئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للتجارة

السكرتير العام: السيد الأستاذ/ نبيل البشبيشى مدير الائتمان - المصرف العربى الدولى

أمين الصندوق السيد الدكتور/ حاتم قابيل

أمين عام مساعد نقابة التجاريين وأستاذ إدارة الأعمال بتجارة المنصورة

أعضاء مجلس الإدارة:

السيد المهندس/ أسامة الشاهد

رئيس مجلس إدارة شركة هوم فاشون

السيد الدكتور/ ثروت مكى أمين عام اتحاد

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الإذاعة والتليفزيون

السيدة الأستاذة/ زينب توفيق

رئيس شعبة التنظيم وإدارة الأعمال بنقابة التجاريين ووكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة «سابقاً»

السيد الدكتور/ شريف قاسم

أستاذ الاقتصاد ونائب رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية السيد الدكتور/ طلعت أسعد عبدالحميد أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

السيد المهندس / مجدى طلبة رئيس مجلس إدارة شركة القاهرة للغزل والنسيج

السيد الدكتور/ محمد المرزوقى المدير العام - جمارك مطار القاهرة

ويسعد الجمعية أن ترحب بالسادة الزملاء المشاركين فى أعمال مؤتمرها السنوى لهذا العام «إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات»

داعين الله أن يكلل جهودنا جميعاً بالنجاح والتوفيق...

ثقافة التغيير

القاهرة: ٣ يونيو ٢٠٠٦

قاعة اوجينى - فندق ماريوت - الزمالك

د. عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة القاهرة

الموضوعات

- قالوا عن التغيير
- طبيعة عملية التغيير
- معنى التغيير
- فلسفة التغيير
- مقاومة التغيير
- تجارب بعض الشركات
- لماذا التغيير؟؟
- ثقافة التغيير

إدارة التغيير
قالو عن التغيير

It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to Change

Charles Darwin

إدارة التغيير
قالو عن التغيير

As in the Renaissance, it will be an exciting time, a time of great opportunities for those who can see and seize them, but of a great threat and fear for many. It will be more diffecult to hold organizations and societies together. The softer words of leadership and vision and common purpose will replace the tougher words of control and authority because the tough words won't bite anymore. Organizations will have to become communities rather than properties, with members, not employees, because few will be content to be owned by others. Societies will break down into smaller units but will also regroup into even larger ones than now for particular purposes.

Charles Handy: Beyond Certainty:

The Changing Worlds of Organizations, 1995.

إدارة التغيير
قالوعن التغيير

There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things. (Niccolo Machiavelli).

إدارة التغيير
معنى التغيير

■ التغيير هو العمليات والأدوات والوسائل اللازمة لإدارة العنصر الإنسانى فى أوقات التغيير بغرض تحقيق الأهداف المخططة من خلال تغيير الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل.

إدارة التغيير
فلسفة التغيير

■ النجاح
■ السكون
■ الجمود
■ التغيير هو التحرك من السكون إلى النجاح

طبيعة عملية التغيير

■التغيير عملية مستقبلية: التغيير لا يتم إلا لتغيير الوضع الحالى إلى وضع مستقبلى أفضل.

■ التغيير عملية هادفة: يجب أن تحدد الأهداف من عملية التغيير قبل البدء فى إحداث التغيير.

■ التغيير عملية خطية: تحدث عملية التغيير من خلال مجموعة متتالية من الخطوات المتسلسلة.

■ نتائج التغيير غير متوقعة: يصعب التنبؤ بنتائج عملية التغيير مسبقا بدرجة عالية من اليقين.

■ التغيير عملية محكمة: يجب على قيادات المنظمة أن تحكم وتراقب عملية التغيير.

تجارب بعض الشركات
(التجربة الأولى)

■ استحوذت شركة على شركة أخرى.

■ تم تنظيم لقاءات لجميع العاملين بالشركة لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف ونظم العمل للإدارة الجديدة.

■ تم تحسين أحوال العاملين والربط بين النتائج التى يمكن أن تحققها الإدارة الجديدة والمكاسب التى يمكن أن تتحقق للعاملين.

تجارب بعض الشركات
(التجربة الثانية)

■ تغيرت التبعية الإدارية لشركتين من شركات القطاع العام وأصبحتا ضمن شركات قطاع الأعمال.

■ التغيير الوحيد الذى طرأ على الشركتين هو تعديل فى خطابات الشركة وأصبحت تحمل المسمى الجديد.

لا تعديل فى رسالة أو مهمة الشركة
لا تعديل فى الأهداف
لا تعديل فى أى نظم إدارية
لا تعديل فى أى شىء.

تجارب بعض الشركات
(التجربة الثالثة)

■ تولت إدارة أحد البنوك مهمة تطوير الأداء المصرفى لبنك معين

■ تم إعداد خطة استراتيجية فى غاية الجودة.

■ تم عمل إفطار جماعى فى رمضان للعاملين بالفرع الرئيسى.

■ تم شرح الخطة عقب الإفطار.

■ بس.... خلاص!!!!!

إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

■ مقاومة شديدة من العاملين نتيجة الإحساس بالخطر الناتج عن غموض الهدف من عملية التغيير.

مقاومة التغيير

Deslred State

Deslred State

Present State

Deslred State

Deslred State

C = Change

S = Status Quo Forces

إدارة التغيير

مقاومة التغيير

(عبارات شهيرة)

■ جربنا هذا من قبل ولم تنجح

■ لا توجد اعتمادات مالية كافية

■ هذا التغيير يمكن أن ينجح فى مكان آخر وليس هنا

■ نحن مشغولون بدرجة كبيرة

■ ليس لدينا الوقت الكافى لهذا التغيير

■ بعد ما شاب ودوه الكتاب

■ نكون لجنة لبحث الأمر

■ ما أحنا طول عمرنا بنعمل كده

■ كلام نظرى ما ينفعش، خليك واقعى

■ دى مش مشكلتنا

■ مش غلطتنا

■ الزبون لم يشتك

إدارة التغيير

لماذا التغيير!!!!

■ التغيير هو الثابت الوحيد

■ أسباب نجاح الأمس قد تكون هى نفسها أسباب فشل اليوم

■ المنافسة حقيقة لا مفر منها

■ الجودة أصبحت متطلبًا تنظيميًا أساسيًا

■ عصر المعرفة

■ تكنولوجيا رقمية

إدارة التغيير

(١) التغيير هو الثابت الوحيد

■ حققت البشرية طفرة هائلة فى النصف الأخير من القرن العشرين

■ ما تم اختراعه خلال هذه الفترة يعادل ما اخترعته البشرية منذ بدايتها

■ «لا يستطيع الإنسان أن يسبح فى نفس النهر مرتين»

■ عندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين:

■ النوع الأول: يصنع طواحين الهواء (يحول المحن إلى منح)

■ النوع الثانى: يبحث عن كهف يختبئ فيه (يحول المنح إلى منح)

إدارة التغيير

أمثلة للتغييرات التى طرأت على المنظمات المصرية

الفترة من الخمسينيات حتى منتصف السبعينيات

■ سيادة الفكر الاشتراكى

■ الحرب المباشرة مع إسرائيل

■ ملكية الدولة لأدوات ووسائل الإنتاج

■ أسواق محمية ومغلقة

■ التعامل مع دول

■ التعامل مع الكتلة الشرقية بصفة أساسية

■ سيطرة على الأسعار

■ دعم اقتصادى فى جميع المجالات

■ رغبات المستهلك غير ذات أهمية

■ الجودة ليست موضع اعتبار

■ منافسة محدودة

الفترة من منتصف السبعينيات حتى الآن

■ سيادة الفكر الرأسمالى

■ توقيع اتفاقيات السلام مع إسرائيل

■ تنامى دور القطاع الخاص

أسواق مفتوحة

■ التعامل مع تحالفات

■ التعامل مع جميع بلدان العالم

■ الأسعار تحددها قوى السوق

■ ترشيد الدعم على قدر الإمكان

■ المستهلك فوق الجميع

■ الجودة هى الأساس

■ منافسة مفتوحة

إدارة التغيير

(٢) أسباب نجاح الأمس قد تكون هى نفسها أسباب فشل اليوم

■ الممارسات الإدارية التى تسبب نجاح الشركة بالأمس يمكن أن تؤدى إلى فشلها اليوم.

■ أمثلة على ذلك:

كان

■ منظمات كبيرة الحجم

■ درجة عالية من المركزية

■ التوجه بالإنتاج

■ عمالة إنتاج

■ المنظمات التقليدية

أصبح

■ منظمات صغيرة الحجم

■ درجة عالية من اللامركزية

■ التوجه بالمستهلك

■ عمالة معرفة

■ المنظمات الرقمية

إدارة التغيير

(٣) المنافسة حقيقة لا مفر منها

■ الحياة هى المنافسة

■ تحول الأسواق المغلقة إلى أسواق مفتوحة (أسواق بلا حدود)

■ تزايد عدد المنافسين من الشركات والمؤسسات العالمية فى جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية.

■ عمالة أجنبية جنبًا إلى جنب مع العمالة المصرية.

إدارة التغيير

(٤) الجودة أصبحت متطلبًا تنظيميًا أساسيًا

■ المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً

■ الجودة هى أساس تحقيق الميزة التنافسية فى ظل ظروف السوق المفتوح

■ تعدد نماذج معايير الجودة العالمية فى جميع المجالات.

■ معايير الجودة العالمية = معايير جودة داخلية

إدارة التغيير

(٥) عصر المعرفة

■ تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة

■ «المعرفة هى القوة» Knowledge is power

■ القوة لمن يعرف وليس لمن يملك

■ صراع الدول لا يقتصر على الصراع على الموارد المادية ولكن يمتد ليشمل الصراع على عمالة المعرفة

■ تركيز العديد من الدول على صناعات المعرفة وترك الصناعات التقليدية

■ زيادة المكون المعرفى فى جميع المنتجات والخدمات.

إدارة التغيير

(٦) تكنولوجيا رقمية

Inter - office e - mail



إدارة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وصلك الـ e.mail إللى أنا بعته!!!

لأ... ياريت تبعته تانى

(٦) تكنولوجيا رقمية

■ تأثير واضح للتكنولوجيا الرقمية على شكل وأداء المنظمات

To e or not to e

e.commerce

> e.business

> e. purchase

> e.buy

> C2C

> B2 B

> Virtual organizations

إدارة التغيير

أمثلة لبواعث التغيير

داخلية

تقادم النظم الإدارية

تغير قيادات الشركة

التقادم التكنولوجى

الرغبة الذاتية فى التميز

مواجهة الأزمات

بواعث

التغيير

خارجية

تغيير شكل الملكية

تغيير تكنولوجى

تحولات سياسية

منافسة قوية

تغيير ذوق المستهلك

ثقافة التغيير

إدارة التغيير

الثقافة التنظيمية

■ هناك ثلاث طرق للعمل:

الطريقة الخطأ

طريقتنا

■ «مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف التى يعتمد عليها العاملون كأساس للتعامل بنجاح داخل الشركة»

■ الثقافة التنظيمية هى هى الأساس المحرك لسلوك العاملين

■ إذا أردت تغيير سلوك العاملين فلا بد من تغيير محركات السلوك

■ من أهم محركات السلوك المطلوب لإحداث التغيير هما:

الخوف Fear

الحرية Freedom

There are three wys to do things

The right way

The wrong way .

The company way (our way)

إدارة التغيير

تهيئة العاملين لإحداث التغيير

الخوف

مرتفع

منخفض

التفويض إلى أعلى

الحرية مرتفعة

سهولة التغيير

استحالة التغيير

منخفضة

البطء فى التغيير
إدارة التغيير
قالوا عن الخوف
سهير ليالى.... وياما لفيت وطفت
وفى ليلة راجع فى الظلام.. قمت شفت
الخوف كأنه كلب..... سد الطريق
وكنت عاوز أقتله.... بس خفت
رباعيات صلاح جاهين
متطلبات التغيير الفعال
إدارة التغيير

متطلبات التغيير الفعال
(تأييد ودعم الإدارة العليا)

- التغيير الحقيقى لابد أن يستند إلى دعم حقيقى من القيادات العليا فى المنظمة
- الدعم لابد أن يكون مكتوبا وممولا وتلتزم به القيادات المتتابعة (التغيير بمستقبل المنظمة وليس مستقبل قياداتها).
- معظم الشركات التى نفذت عمليات تغيير ناجحة كانت بدعم كامل من القيادات العليا.
- القيادات الإدارية التى تتوقع نتائج سريعة للتغيير لن تحقق سوى الفشل.
- التغيير المثمر تظهر نتائجه فى الأجل الطويل (مثال: د. مهاتير محمد فى تجربة ماليزيا).

إدارة التغيير

متطلبات التغيير الفعال
(دعم ثقافة المنافسة)

- الأسواق المحمية أصبحت أثرا بعد عين
- المنافسة هى سبيل البقاء خلال الفترات المقبلة.
- تعافس = تعاون + تنافس
- البحث عن الدعم والحماية الحكومية لن يحقق نتيجة فعالة فى ظل ظروف السوق المفتوح.

إدارة التغيير
متطلبات التغيير الفعال
(كسب تأييد العاملين)

No organization can depend on genius; the supply is always scarce and unreliable. It is the test of an organization to make ordinary human beings perform better than they seem capable of, to bring out whatever strength there is in its members, and to use each one's strength to help all the others perform. The purpose of an organization is to enable common people to do uncommon things.
(peter Druker)

إدارة التغيير
متطلبات التغيير الفعال
(استخدام نماذج عالمية)

- العديد من نماذج التغيير العالمية متاحة (راجع المواقع الالكترونية)
- أمثلة منها ما يلى:

Balanced scorecard
Badlrige National award
> EFQM

إدارة التغيير
وختامًا
كن أنت التغيير الذى تود أن تراه فى العالم
BE THE CHANGE YOU WISH
TO SEE IN THE WORLD

إدارة التغيير

مشروع

إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

المرحلة الأولى

يقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية فضلا عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

والجهاز الإدارى باعتباره مسئولا عن إدارة التنمية قد مر بعدة أطوار عكست الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد أدت هذه الظروف إلى امتداد أنشطة هذا الجهاز إلى جميع المناطق الجغرافية تطبيقا لنظام الإدارة المحلية بل إلى المواطن فى شتى أموره الحياتية.

ولقد أدت هذه التطورات وما صاحبها من زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية إلى زيادة أعباء الجهاز الإدارى للدولة والتوسع فى وظائفه وما يترتب على ذلك من الزيادة المطردة فى حجم وحداته الإدارية وتعدد أشكالها ونظمها والعدد الكبير من العاملين الذين يضمهم هذا الجهاز وما تتحمله الدولة من اعتمادات مالية تمثل أجورهم، ولا ريب أنه كلما تشعبت مهام الجهاز الحكومى وتقدرت اهتماماته وتضمنت أدواته الوظيفية كما زادت مشكلاته وتنوعت وتصاعدت بالتالى مطالب المواطنين المتعاملين مع الجهاز الإدارى والعاملين به فى العمل على تطوير هذا الجهاز وتحسين أدائه ومضاعفة قدراته على الاستجابة لطموحات وآمال المواطنين.. كل ذلك جعل

من قضية التطوير الإدارى عملية حتمية وضرورية ولا تقل أهمية عن التطوير والإصلاح الاقتصادى والسياسى.

وقضية التطوير الإدارى ليست وليدة الساعة، وإنما كانت مجالا لجهود متواصلة ومتابعة على مدى العقود الأربعة الماضية، وتقدرت وتنوعت مداخلها وأساليبها.

ومن الإنصاف القول بأن هذه المحاولات لم تفتقر إلى الرؤية الواضحة لمشكلات الإدارة فى مصر وإلى الأخذ بالأساليب العلمية فى وضع الخطط والبرامج فى مجالات الإصلاح وإعداد وتدريب الخبراء والمتخصصين المشاركين فى عمليات التطوير، إلا أن التقييم الحقيقى لهذه المحاولات يشير إلى عدة معوقات دون تحقيق ما كان مأمولا من أهداف، فلازالت هناك فجوة بين ما تحقق وما كان مستهدفا.

وفيما يلى أهم هذه الأسباب والمعوقات:

١) تناول الكثير من هذه المحاولات التركيز على المداخل التنظيمية والإجرائية والتشريعات دون الاهتمام بالمدخل البيئى، لاسيما أن جانبا كبيرا من مشكلات الإدارة يرتبط بالقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع، الأمر الذى يتطلب أن تكون النظرة إلى الإصلاح نظرة شاملة من كافة الجوانب.

٢) إن كثيرا من البرامج والدراسات التى اشتملت عليها خطط الإصلاح والتطوير لم تأخذ مسارها فى التطبيق العملى، وبعض ما نفذ منها لم يتابع المتابعة الواجبة للحفاظ على استمراريته.

٣) إن بعض جهود ومحاولات الإصلاح كانت بمثابة معالجات جزئية تعالج ظواهر المشكلات دون تقص لأسبابها.

٤) عدم قدرة بعض القيادات فى المواقع الإدارية المختلفة على إدراك أبعاد وأهمية الإصلاح والتجاوب الفعال والأخذ بالأساليب والطرق الحديثة فى التعامل معها.

الصعوبات التى تواجه عمليات التنمية الإدارية:

١) أدت سياسة التشغيل الكامل للخريجين، بصرف النظر عن احتياجات العمل الحقيقية وتوزيع الخريجين على الإدارات الحكومية، بالكم ولا بالكيف، حيث بلغ إجمالى العاملين حوالى ٥.٥ مليون موزعين على النحو التالى:

الحكومة المركزية	١.٧٤٩ بالألف
الإدارة المحلية	٢.٩١٧ بالألف
الهيئات الخدمية	٤٥٤ بالألف
الهيئات الاقتصادية	٤٢٩ بالألف

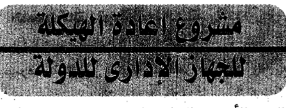
وقد أدى ذلك إلى وجود ظاهرة عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وبالوظيفة المناسبة.

٢) أدت زيادة حجم العمالة فى الإدارات عن حاجة العمل الحقيقية إلى صعوبة وضع توصيف دقيق لواجبات الوظيفة، فلا الموظف يعلم على وجه الدقة ما هى واجباته، ولا رئيسه المباشر يعلم.. فأصبحت الإدارات مكتظة بموظفين بلا وظائف وصار من المستحيل تقييم الموظفين على أسس سليمة.

٣) أدت زيادة حجم العمالة فى الإدارات عن حاجة العمل الحقيقية، إلى تفتيت العمل الواحد على أكثر من موظف لمجرد تشغيلهم، الأمر الذى انتهى إلى تفتيت عمل الموظف الواحد على أكثر من موظف وإخضاعه لمراحل مراجعة وإشراف ورقابة لمجرد التشغيل فتشابهت الاختصاصات وتشابكت.

٤) إن زيادة حجم العمالة فى الجهاز الحكومى تحول بين الدولة وبين رغبتها فى تحسين أمور الموظفين المادية، إذ لاشك أن ضعف مستوى الأجور، وعدم تناسبها مع أعباء المعيشة أفقد الأجر دوره كحافز على العمل والإنتاج وبالرغم أن جملة تكاليف الأجور قد بلغت حوالى ٤٥ مليارا تقريبا.

٥) صعوبة وضع نظم عادلة للأجور الإضافية والمكافآت والحوافز، باعتبار أن هذه النظم لا تتناسب



إلا مع الأجهزة الإدارية التى تعتمد على وظائف محددة لها مجال عمل محدد ومعدلات للأداء، ومستويات موضوعية للجودة.

٦) أدى تضخم الجهاز الإدارى دون أن تقابله احتياجات عمل حقيقية إلى شيوع السلبية وعدم المبالاة وغياب سياسة الثواب والعقاب.

برنامج إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة:

فى ظل المتغيرات التى يعيشها العالم اليوم والتحولات الجذرية فى النظم الاقتصادية والاجتماعية والتطور الكبير فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمرحلة الجديدة التى تقبل عليها جمهورية مصر العربية بمنهج جديد تخطو من خلاله إلى آفاق الديمقراطية ودعم المؤسسات الدستورية لتتفاعل كل القوى بأقصى كفاءتها فى سبيل تحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادى والارتقاء بمستوى معيشة المواطنين مع تنمية القدرة التنافسية للمنتج المصرى بالأسواق العالمية لأحداث موجات متتالية من التدفقات والتقوية يتم توجيهها للتوسع فى الاستثمار.

ويتطلب ذلك وجود جهاز إدارى قادر على التعامل مع هذه المتغيرات ولديه الآليات المادية والبشرية التى تستطيع وضع الأسس والمعايير والمواصفات للمنتجات الوطنية حتى تأخذ مكانها على خريطة التجارة الدولية وهناك حقيقة مؤكدة أن للجهاز الإدارى للدولة دورا هاما فى أحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية مهما اختلف النهج السياسى للدولة سواء كانت تتبع النظام الرأسمالى أوالشمولى كما أن دور هذا الجهاز يتعاظم دائما مواكبا مع التقدم الاقتصادى والاجتماعى.

واستجابة لذلك فقد قام الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة من منطلق دوره الريادى ورصيده التاريخى فى إقامة ودعم الجهاز الإدارى للدولة.

وقد قامت وزارة الاتصالات بتقديم الدعم الفنى لمشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة وذلك بتطوير البنية التكنولوجية للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والذى كان له أبلغ الأمر فى نجاح المشروع سواء بالدعم الفنى أو المادى وفقا للبروتوكول الذى تفضل السيد الأستاذ الدكتور/ وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتوقيعه فى ٢٠٠٥/٣/١.

وقد قدمت الوزارة الدعم المادى اللازم لهذا المشروع على النحو التالى:

التجهيز الهندسى للبنية التكنولوجية للجهاز والتى قامت بها وزارة الاتصالات والمعلومات:

صالة إدخال البيانات

هذه القاعة تم تجهيزها بالآتى ويتم استخدامها لإدخال البيانات

أ) تم تغيير الأرضية والدهانات وتغيير الفتحات لإدخال البيانات.

ب) تم تغيير وصلات التغذية الكهربائية وربطها بجهاز الحماية.

ج) تم تركيب شبكة بعدد (٣٠) خطا وربطها بالشبكة القديمة.

د) يوجد بالقاعة عدد (٣٨) حاسبا تستخدم فى إدخال البيانات.

هـ) تم تركيب عدد (٣) أجهزة لتكييف القاعة.

و) تم تركيب نظام الإنذار ضد الحريق.

رابعا: موقف الأجهزة:

١) قامت وزارة الاتصالات بتوريد الآتى:

× عدد ٢٣ حاسبا شخصيا.

- عدد ٢ حاسب خاص server.

- عدد ٢ حاسب brand name.

- عدد ٨ طابعات ليزر أسود أبيض.
- عدد ٤ طابعات inkje
- عدد ١٠ أجهزة تكييف

-تم توصيل خط m.b ٥١٢ adsl للاتصال بالإنترنت على خط تليفون رقم ٢٦٠٣٠٥٧ الخاص بالإدارة المركزية للمعلومات.

-احتياجات المشروع من مستلزمات التشغيل المطلوب شراؤها فى حدود الاعتماد المالى المخصص لذلك ٢٠٠.٠٠٠ جنيه وفقا لبروتوكول التعاون بين وزارة الاتصالات والجهاز لتطوير البيئة التكنولوجية.

أهداف المشروع:

١) إعداد هيكل تنظيمى فاعل لكافة الوحدات يحقق ما يلى:

١/١ التكامل ما بين الوحدات التابعة للقطاع الواحد وما بين القطاعات المختلفة وفتح قنوات الاتصال فيما بينها.

١/٢ معالجة مشكلة الإزدواجية فى الاختصاصات المسندة للوحدات المختلفة.

١/٣ تحقيق التوازن للهياكل التنظيمية والوظيفية بحيث تتناسب تلك الهياكل ومستوياتها والتدرج الوظيفى على مدار التقسيمات التنظيمية مع الأهداف المحددة لها.

١/٤ وضع أنماط تنظيمية استرشادية للوحدات المتشابهة والمشاركة فى تحقيق هدف واحد.

١/٥ الاعتماد على النظم الحديثة والآليات المتطورة فى التعامل مع الأطراف المختلفة.

١/٦ التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات المسندة إلى كل وظيفة مع إعداد صياغة موضوعية لبطاقة الوصف وتوثيقها بحيث تصبح وثيقة رسمية للعلاقة الوظيفية ما بين الموظف وجهة عمله.

١/٧ تحويل بعض الوحدات الإدارية إلى أشكال قانونية وتنظيمية جديدة لتعمل بالأسلوب الاقتصادى وتتلاءم مع المتغيرات المحيطة.

٢) ترشيد استخدام القوى البشرية بهدف تحقيق ما يلى:

٢/١ تحديد مواطن الخلل والضعف فى الهياكل الوظيفية التى تؤثر بالسلب على أداء العاملين بالجهاز الحكومى.

٢/٢ تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة بحيث يصبح هذا المعدل أداة أساسية بالنسبة للآتى:

- ■ تحديد الكفاءة الإنتاجية للعاملين فى كل وظيفة من الوظائف.
- ■ وضع التقارير السنوية للعاملين فى ضوء معدل الأداء.
- ■ حساب مشروعات الموازنة باستخدام أسلوب موازنات الأداء.

٢/٣ حساب الاحتياجات الوظيفية التى تتناسب مع مستوى الأداء للعاملين وفى ضوء حجم العمل السنوى المسند إلى كل عامل.

٣) حساب العجز والفائض بالنسبة لكل وظيفة ومستوى من المستويات بإجراء مقارنة بين الموجود الفعلى والمقرر الوظيفى.

٤) إعادة توزيع العاملين باستعواض العجز بالفائض الذى يظهر فى ذات الوظيفة فى نفس الوحدة أو بين الوحدات الواقعة فى النطاق الجغرافى للعامل إما بإعادة تدريب وتأهيل العاملين فى الوظائف التى تمثل فائضا على مهن ووظائف بها عجز.

٥) رسم ربط سياسة القبول بمراحل التعليم المختلفة باحتياجات سوق العمل.

نطاق الدراسة

إجراء الدراسة على القطاعات التالية:

١) الجهاز الإدارى «دواوين الوزارات وعددها ٢٥» من أصل ٣٠ وزارة والمصالح العامة وعددها «١٩» مصلحة.

٢) الهيئات العامة «الخدمية والاقتصادية وعددها

مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

٩٩ من أصل ١٠٣ هيئات.

٣) المحليات «دواوين المحافظات والوحدات المحلية ومديريات الخدمات وعددها ٣٤٧» من أصل ٣٤٧.

٤) الجامعات وعددها ١٣ جامعة. بالإضافة إلى فروع الجامعات التى تقرر استقلالها.

٥) الهيئات العلمية وعددها ٣٠ هيئة علمية.

مراحل الدراسة

تمت الدراسة من خلال ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى

توصيف وتوثيق الوضع القائم «هيكل تنظيمى- وظيفى- بطاقات المقررات الوظيفية».

المرحلة الثانية

حصر العمالة الفعلية وتحديد معدلات الأداء لكل وظيفة وحساب المقررات الوظيفية.

وفقا لمعدل الأداء وحجم العمل السنوى ثم الخروج بالعجز والفائض على مستوى الوظائف بكل مجموعة نوعية.

المرحلة الثالثة

إعداد الهيكل الفاعل

أولا: موقف إنجاز المشروع

أظهرت نتائج الدراسة التى أجريت حتى الآن على كافة الوحدات التى شملتها الدراسة النتائج التى تعطى مؤشرات إيجابية من خلال مخرجات كل مرحلة من المراحل الثلاث على النحو التالى:

المرحلة الأولى:

١) بالنسبة لمديريات الخدمات بالمحافظات وعددها «٣٤٧» مديرية خدمة وكل محافظة بها «١٢» مديرية خدمة بالإضافة لديوان عام المحافظة فقد تم توصيف وتوثيق الوضع القائم بكافة المحافظات بنسبة ١٠٠٪

٢) الوزارات تم توثيق الوضع القائم لعدد «٢٥» وزارة بنسبة ١٠٠٪.

٣) الهيئات العامة «الخدمية والاقتصادية» تم توثيق عدد «٨٢» هيئة بنسبة ٨٣٪ من المستهدف وعددها «٩٩» هيئة.

٤) الجامعات وفروعها تم توثيق عدد «١٣» جامعة بنسبة ١٠٠٪.

المرحلة الثانية

(حصر العمالة الفعلية وتحديد معدلات الأداء وحساب المقررات الوظيفية).

■ أسفرت نتائج الدراسة فى هذه المرحلة عن بعض المؤشرات الإيجابية حيث بلغ إجمالى صافى الفائض بكافة الوحدات الإدارية ٣٣٦٢٣٨ موزعة كالآتى:

■ المحليات ٢٧٥٣١٠ لعدد «٣٤٧» مديرية خدمة.

■ الهيئات ٢٢٤٠٣ لعدد ٥٥ هيئة.

■ الوزارات ٣٣٩٥٠ لعدد ٢٣ وزارة.

■ الجامعات ٤٥٧٥ لعدد ٨ جامعات+ ٢ فرع.

وبتحليل نتائج الفائض يتضح مايلى:

■ إن الفائض يتركز فى قطاع الإدارة المحلية يليها الهيئات العامة ثم دواوين الوزارات ثم الجامعات.

■ ولعل السبب فى تركيز الفائض فى الإدارة المحلية كان نتيجة لأن تعيينات القوى العاملة والتى شملت كافة الخريجين حتى عام ١٩٨٤ كانت توزع بأكملها على المحليات دون ربط ذلك بالاحتياجات الحقيقية.. كما أن التعيينات الأخيرة خلال الثلاث سنوات الماضية والتى بلغ إجمالى المعينين بها أكثر من ٣٠٠ ألف خريج تم توزيعهم على المحافظات.

وقد أوضحت مؤشرات الدراسة ما يلى:

المحليات:

■ إن الفائض الذى تم حسابه فى الوحدات المحلية ومديريات الخدمات تم لعدد «٣٤٧» مديرية خدمة

بنسبة ١٠٠٪.

■ بلغ صافى الفائض فى الوظائف ٢٧٥٣١٠ وظيفات حتى الآن.

■ ارتفاع نسبة الفائض بمجموعة الوظائف المكتبية والخدمات المعاونة فى كافة المحافظات.

■ ارتفاع نسبة الفائض بمجموعة الوظائف المكتبية والخدمات المعاونة فى كافة المحافظات.

■ ارتفاع نسبة الفائض فى بعض المحافظات فى وظائف المجموعة الفنية «هندسة مساعدة»

■ وجود فائض فى بعض الوظائف التخصصية مثل وظائف الزراعة حيث اتضح وجود فائض فى وظائف تلك المجموعة فى كافة المحافظات.

■ ارتفاع نسبة العجز فى وظائف التعليم فى أغلبية المحافظات.

بالنسبة لتوزيع الفائض على المحافظات يتضح أن أكبر ست محافظات يوجد بها فائض هى:

■ الدقهلية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ٣٨٧٦٠

■ القليوبية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ٣١٧٤٢

■ الغربية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها٣٠٩٥٢

■ البحيرة حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ١٦٥٢٥

■ سوهاج حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها١٥٥٦٥

■ المنوفية حيث يبلغ إجمالى صافى الفائض بها ١٥١٨٨

الوزارات:

بدراسة معدلات الأداء والمقررات الوظيفية لدواوين عام الوزارات تلاحظ الآتى فى الوزارات التالية:

■ وجود فائض فى جميع الوزارات فى مقابل نسبة عجز ضئيل يتركز فى وزارة التنمية المحلية والاتصالات ووزارة التجارة الخارجية والصناعة «وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية».

الهيئات والجامعات:

■ بعد دراسة عدد «٥٥» هيئة فقط أى بنسبة ٥٥٪ تبين وجود فائض بلغ «٢٢٤٠٣».

■ وبالنسبة للجامعات وعددها سبع جامعات تبين وجود فائض بلغ «٤٥٧٥».

■ تبين ارتفاع نسبة الفائض بمجموعة الوظائف المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة بالهيئات.

بالنسبة للمحليات

تم وضع عدد «١١» نمطا استرشاديا لعدد «١١» مديرية خدمات وهذا يعنى إعداد نمط تنظيمى لعدد «٢٤٣» وحدة إدارية حيث تتكرر مديريات الخدمات فى عدد «٢٦» محافظة بالإضافة إلى مدينة الأقصر.

وبتطبيق هذه الأنماط تصبح الهياكل الفاعلة قد أعدت بالنسبة لإحدى عشرة مديرية خدمة بكافة المحافظات وهى:

■ مديريات التنظيم والإدارة
■ مديريات الشباب والرياضة
■ مديريات الضرائب العقارية
■ مديريات الإسكان والمرافق
■ مديريات القوى العاملة
■ مديريات الشئون الصحية
■ مديريات الطرق والنقل
■ مديريات الشئون الاجتماعية
■ مديريات التموين والتجارة الداخلية
■ مديريات الطب البيطرى
■ مديريات الزراعة

بالنسبة لدواوين الوزارات

تم وضع هيكل فاعل لعدد «٨» وزارات هى:

■ وزارة الكهرباء
■ وزارة التموين

مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة

- وزارة التنمية المحلية
- وزارة الطيران المدنى
- وزارة الاتصالات
- وزارة الموارد المائية
- وزارة الشباب
- وزارة القوى العاملة والهجرة.

بحيث تتم مراعاة الأبعاد التالية:

- ملاءمة الهيكل التنظيمى بمكوناته المختلفة مع الأهداف المحددة للوزارة والجهات التابعة لها.
- توفير البيئة المناسبة لإقامة التكامل والتنسيق مع الأطراف غيرات الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الدولى والمحلى وتهيئة مناخ العمل ومجتمع العاملين بحيث يصبح ديوان عام الوزارة قادرا على التعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة الأطراف داخليا وخارجيا.
- تحديد نوعيات وأعداد الوظائف التى تم حسابها وفقا لمعدلات الأداء وحجم العمل.

بالنسبة للهيئات العامة

ويبلغ عددها «الخدمية والاقتصادية» «٩٩» هيئة.

فقد وجد أنه من غير الملائم وضع نمط تنظيمى لكافة الهيئات العامة حيث تختلف الهيئات فيما بينها وفقا لطبيعة النشاط والأهداف المحددة لها والسند التشريعى لإنشائها.

تم وضع هياكل فاعلة لبعض الهيئات تتصف بمكوناتها التنظيمية والوظيفية بأقصى فاعلية.

النتائج والتوصيات:

إن المرحلة التى تم إنجازها فى مشروع إعادة الهيكلة للجهاز الإدارى للدولة قد استهدفت التأكيد على أن الجهاز الإدارى للدولة لابد أن يأخذ دوره بصورة أكثر فاعلية وكفاءة فى المرحلة القادمة والتى تواكب الدخول بجدية نحو الأخذ بأصول الديمقراطية والانطلاق بالاقتصاد بأسلوب السوق الحرة والانفتاح على أسواق العالم.

الأمر الذى يستلزم ضرورة إعداد التخطيط الجيد والنظرة البعيدة لتوظيف الإمكانات المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الناتج القومى والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزام بتطبيق معايير الجودة المعتمدة بواسطة المؤسسات الدولية المتخصصة.

وسوف ينعكس ذلك على مستوى معيشة المواطنين والارتقاء بالمستوى المادى والاجتماعى لهم، من خلال الجهاز الإدارى للدولة وإلى جانب ما تم إنجازه فى هذا المشروع فإننا نؤكد عليها علاوة إلى إضافة بعض التوصيات على النحو التالى:

الهيكل التنظيمى الفاعل:

١-التنسيق الكامل ومعالجة مشكلة الإزدواجية سواء على مستوى الأهداف والاختصاصات ما بين الوحدات التابعة لقطاع واحد أو تابعة لقطاعات مختلفة بحيث تعمل كافة الأجهزة فى منظومة متكاملة تتجه جميعها نحو تحقيق الأهداف القومية ودعم الاقتصاد القومى.

٢- التأكيد على تطبيق اللامركزية ودعم نظام الإدارة المحلية لتوفير الإمكانات وإعطاء السلطات الكاملة لتنطلق المحافظات بإمكانياتها المتاحة نحو الارتقاء بمستوى المواطنين.

مع تحديد العلاقة بصورة أكثر دقة ما بين دواوين الوزارات والهيئات العامة وما بين المحليات بكافة مستوياتها مع إعادة النظر فى هيكلة وحدات الإدارة المحلية فى ضوء ما يسفر عنه قانون الإدارة المحلية الجديد.

٣- فى ظل النهج الاقتصادى الجديد الذى تأخذ به

الدولة فى الوقت الحالى فإن الأمر يتطلب إعادة النظر فى الشكل القانونى للهيئات العامة وفقا للبدائل التالية:

- دمج ونقل اختصاص بعض الهيئات التى تمارس نشاطا تخطيطيا ورقابيا فى ديوان عام الوزارة المختصة.

- تحويل العديد من الهيئات الاقتصادية والتى تمارس نشاطا له طابع إنتاجي وتعتمد اعتمادا كاملا على مواردها الذاتية إلى شركات مساهمة أو شركات قابضة.

- إلغاء الصناديق والتى تأخذ شكل الهيئات العامة ويطبق بشأنها القانون الخاص بها، ويقتصر دورها على مجرد اعتبارها وعاء لجمع الموارد المالية.

٤- تحقيق المساواة والعدالة فى معاملة العاملين بالجهاز الإدارى للدولة من خلال توحيد بطاقة الوصف وتطبيق مكوناتها على كافة الوظائف التى تعمل فى ذات المجال وتتفق فيما بينها فى الواجبات والمسئوليات المسندة إليها واشتراطات شغلها والتأهيل اللازم لذلك.

ترشيد استخدام الموارد البشرية:

- تفعيل دور المجلس الأعلى لتنمية القوى البشرية لوضع استراتيجية وتصور شامل لسوق العمل والتوقعات المستقبلية لحجم قوة العمل وحركة الدخول والخروج ومعدلات التزايد لقوة العمل من حيث العدد والنوعية وحساب فرص العمل المتاحة فى القطاعات المختلفة سواء بالحكومة أو الاستثمارى أو القطاع الخاص بهدف إقامة التوازن للموارد البشرية.

-تحقيق الربط ما بين احتياجات سوق العمل مع الأخذ فى الاعتبار الطلب الخارجى والقبول فى مراحل التعليم المختلفة ترشيدا للانفاق على تكلفة التعليم دون احتياج للخريجين وتفاديا للضغط على الجهاز الإدارى لتعيين أعداد كبيرة من الخريجين دون الحاجة إليهم الأمر الذى يؤدى إلى تزايد معدلات البطالة المقنعة ويقلل من فرص تحسين الأجور للعمالة الحقيقية.

- معالجة ظاهرة البطالة المقنعة والتى تمثلت فى إعداد الفائض فى بعض المجموعات النوعية سواء فى الوظائف التخصصية أو المكتبية وغيرها بإعادة توزيع هذه الأعداد على وظائف تتناسب مع تأهيل هذه الأعداد ونقلها أو وحدات تعانى من نقص فى تلك النوعيات مع إمكانية قيام المحليات بإنشاء شركات متخصصة فى المجالات الإنتاجية والخدمية مثل التوسع الزراعى والتسويق والصيانة والإصلاح وندب الفائض الذى يتناسب تأهيله للعمل فى تلك الشركات تمهيدا لاتخاذ الإجراءات القانونية لنقلهم إليها.

- لابد أن تؤدى المحليات دورها بفاعلية فى سبيل معالجة مشكلة البطالة بإقامة مجتمعات كاملة تقصرها على استخدام الخريجين حيث تحملت الدولة تكلفة تأهيلهم ولعل مشروع إقامة القرى فى الظهير الصحراوى تكون بداية لإقامة هذه المجتمعات.

- إيجاد صيغة جديدة لاستخدام العمالة الحرفية والخدمات المعاونة والتى تتصف بضعف المستوى وعدم الالتزام إضافة إلى التكلفة العالية فى الأجور ومستلزمات التشغيل حيث تقدر نسبتهم بحوالى ١٧٪ إلى إجمالى العمالة فى الجهاز الإدارى.

وذلك بإنشاء شركات متخصصة لأعمال الصيانة والنظافة والأمن تسهم فيها المحليات واتخاذ الإجراءات القانونية لنقلهم إليها ضمانا لتفعيل أدائهم وتخفيف العبء عن المجتمع الوظيفى بالدولة.

-الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين فى مختلف القطاعات مع التركيز بداية على القطاعات الخدمية ذات التأثير على المجتمع مثل التعليم والصحة وذلك بإعطاء جرعات متدرجة من المعرفة والمهارة مع وضع سياسة للتحفيز والإثابة.

إصلاح الدولة بفرنسا

La Reforme de l'Etat

ترجمة/ غادة طه
مراجعة ترجمة إشراف عفت البهى
مدير عام الإدارة العامة للترجمة

أحدث مظاهر الإصلاح الإداري بفرنسا

إدارات موجهة نحو إصلاح الدولة في فرنسا

تشكل عملية إصلاح الدولة أولوية هامة للحكومة الحالية وهي تعتمد علي تشكيل وزاري جيد وإدارات وزارية ذات كفاءة عالية فعلي مستوي الإدارات الوزارية، يتمثل المجالات الرئيسية لإصلاح الدولة في اللامركزية وإصلاح الميزانية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث إدارة الموارد البشرية.

وعلي المستوي الوزاري، تكون كل وزارة مسئولة عن الإصلاح بداخلها.

ولذا يجب، في هذا الإطار، إعداد سياسة وزارية للإصلاح يتم عرضها علي البرلمان.

وتتطلب قيادة منظومة الإصلاح تشكيل عدة هياكل علي النحو التالي:

١) أربع إدارات تابعة لرئيس الوزراء، وتكون تحت تصرف وزير شئون الوظيفة العامة، وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم.

١- الإدارة العامة لشئون الوظيفة العامة والإدارة وهي مختصة بقيادة تحديث إدارة الموارد البشرية.

٢- مفوضية لتحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة وهي مكلفة بالمتابعة، وتفعيل وتقييم الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح والتي تعرض أمام البرلمان كل عام.

٣- مفوضية تختص بخدمة المواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية ويقوم دورها بشكل أساسي علي تحسين تقديم الخدمات من خلال تلقي المكالمات التليفونية والخدمات الإلكترونية، ومنافذ الخدمات وتحسين جودة وسرعة الخدمة المقدمة للمواطنين بالإضافة إلي تبسيط وتوضيح الوثائق الإدارية. فضلا عن ذلك، تعتبر المفوضية الدعامة الرئيسية (المحرك الرئيسي) في عملية تبسيط النصوص من خلال الأوامر والقرارات.

ورقة عمل مقدمة من فرنسا فى مؤتمر «إدارة الحكم الرشيد» الذى نظمه الاتحاد الأوروبى فى اسطنبول - تركيا فى ديسمبر ٢٠٠٣م

٤- جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية وتكون مهمته تشجيع وتسهيل تنمية نظم المعلومات والاتصالات التي تعمل علي تحديث وتطوير الأداء الإداري لتلبية احتياجات المواطنين.

(تم إنشاء الهياكل الثلاثة الأخيرة في ٢١ فبراير ٢٠٠٣)

٢) وزارة الاقتصاد والمالية والصناعة؛ وخاصة إدارة إصلاح الميزانية التي تم إنشاؤها في ١٠ مارس ٢٠٠٣.

وتختص هذه الإدارة من خلال التنسيق مع إدارة الميزانية والإدارة العامة للمحاسبات العامة، بإعداد ووضع القواعد والأساليب ونظم المعلومات ونظم الموازنة والمحاسبات للدولة واللازمة لتنفيذ القانون النظامي أو الأساس الصادر في أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والخاص بالشئون المالية للدولة.

٣) وزارة الداخلية والأمن الداخلي والحريات المحلية، وخاصة الإدارة العامة للمحليات التي تعمل علي تحقيق وتفعيل اللامركزية، والإدارة العامة للشئون الإدارية التي تعمل علي تنسيق هذا التفعيل مع مفوضية تحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة، بهدف إصلاح الإدارة الإقليمية.

استراتيجيات وزارية للإصلاح

تمثل هذه الاستراتيجيات إطارا معدلا تحدد كل وزارة بداخله عمليات الإصلاح التي يجب أن تلتزم بها من خلال إداراتها الوزارية

هذه الاستراتيجيات سوف يتم متابعتها وتحديثها سنويا.

أ. تشجيع من رئيس الوزراء ومشاركة البرلمان

أصدر رئيس الوزراء، من خلال الكتاب الدوري الصادر في ٢٣ يونيه ٢٠٠٣، أوامره لكل من وزرائه بوضع استراتيجية وزارية للإصلاح (smr) وعرضها عليه.

تدور هذه الاستراتيجيات حول ثلاثة أولويات هامة وهي:

١- تحليل المهام ومقترحات إصلاح الهياكل

٢- إدارة الموارد البشري

٣- وتكثيف الجهود لتحسين الجودة

إن إسلوب إعداد وعرض الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح تعتبر من الأهمية بمكان من حيث الالتزام بالمدة الزمنية المحددة وفي نفس الوقت احترام سياق الحوار من العناصر المختلفة القائمة علي تنفيذ خطة الإصلاح والالتزام بها.

وتعتمد هذه الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح علي الالتزام الشخصي للوزراء، التشاور مع العاملين والاتفاق معهم، مداخلة البرلمان، حيث تعرض عليه استراتيجيات الإصلاح بداية من هذا العام في الوقت الذي يتم فيه الاقتراع علي قانون المالية.

ب- استقلالية الوزارات في اختيار الاستراتيجيات

أتاحت الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح (smr) الفرصة لإعادة فحص منهجي لمهام وهياكل الإدارات المركزية بهدف إعادة التركيز علي قلب المهنة أو التخصص الرئيسي لها.

يهدف هذا الإجراء إلي زيادة فعالية الإدارة وتحسين كفاءة المصالح الحكومية عن طريق إعادة تعريف مراكز الاختصاصات ونطاقها.

سوف تتيح عملية إعادة التركيز علي قلب المهنة أو التركيز علي التخصص الرئيسي للمهنة أمام الحكومة الفرنسية فرصة التخلص من نمط تقليدي للمركزية.

إصلاح الدولة بفرنسا

La Reforme de l'Etat

وفي هذا الصدد، تم تناول الكثير من الحلول التي تسمح بفعالية أفضل لأداء الدولة أو الجهاز الحكومي والمحليات والهيئات العامة.

وتوجد تعديلات وتغييرات هامة علي الهياكل وهي حاليا في طور التنفيذ.

بعض المهام يمكن تقويتها، وبعض المهام الأخري يمكن أن تمارس بشكل مختلف في إطار إجراءات عدم التركيز واللامركزية وذلك لتفعيل دور المستويات المحلية.

كما تلجأ الحكومة أيضا إلي إنشاء مؤسسات عامة لتيسير تبادل الموارد بين العديد من الوزارات.

تحديث الإدارة العامة وهياكل الدولة

أ. تفعيل قانون lolf

من أجل الإسراع بتنفيذ القانون النظامي (الأساسي) للقوانين المالية (lolf) الصادر في أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والذي يجب تفعيله في ميزانية ٢٠٠٦ بدأت كثير من الوزارات، بمناسبة عرض مشروع قانون المالية لسنة ٢٠٠٥، في تقديم توقعاتها وتصوراتها لبرامج القانون النظامي لقوانين المالية، وذلك من خلال خبراتها وتجاربها.

ومن خلال هذه التجارب والخبرات علينا إدارة كل برنامج أو نشاط علي حده بحيث لا تأخذ الاعتمادات المخصصة له طبيعة الانفاق، كما نص عليه قانون ١٩٥٩، ولكن نتعامل مع هذه الاعتمادات حسب وجهة الانفاق ونستهلكها وفقا لروح القانون النظامي أو (الأساسي) لقوانين المالية.

وبشكل متوازي، قامت بعض التجارب المالية الشمولية علي بعض الإدارات غير المركزية.

حيث كان في عام ٢٠٠٤، ما يقرب من ٦ مليارات يورو محورا لهذه التجربة الشمولية في خمس وزارات وتم دمج كثير من أبواب الميزانية (باب ٣ وباب ٤).

ب. متابعة الأعمال التي تم إنجازها في مجال الإدارة العامة

وبعيدا عن القانون النظامي الصادر في أول أغسطس لسنة ٢٠٠١ والمنظم لقوانين المالية (lolf)

حيث تم إسناد قيادته ومتابعته إلي الوزير المفوض المسئول عن الميزانية وإصلاح الميزانية، فإن الأعمال المتعلقة بتحديث الإدارة العامة يتم متابعتها من قبل الوزارة المختصة بإصلاح الجهاز الإداري أو الجهاز الحكومي.

وفي هذا الصدد يمكن سرد مظاهر الإصلاح في هذا المجال

- التوجيه الاستراتيجي للسياسات العامة، والمؤسسات العامة القومية
- مواكبة التطور في مجال الرقابة علي الإدارة
- تنمية عملية التعاقد وتطويرها
- تعميق ثقافة العائد: تقارير النشاط الوزاري (ram)

ج- إعادة الفحص (مراجعة) المنهجي للمهام والهياكل داخل إدارة الدولة.

يعد هذا جزءا مكملا لاستراتيجيات الإصلاح الوزارية وهو أول عنصر فيها ويعد المفتاح الرئيسي لعملية سير الإصلاح في الإدارات الوزارية، وذلك طبقا لما حدده رئيس الوزراء في كتابه الدوري بتاريخ ٢٥ يونيه لسنة ٢٠٠٣ والخاص باستراتيجيات الإصلاح الوزارية.

قام الوزراء بتقديم سياساتهم الاستراتيجية للإصلاح إلي رئيس الوزراء في أول أكتوبر ٢٠٠٣ ثم تم عرض هذه الأعمال علي البرلمان لمناقشتها.

وخلال عام ٢٠٠٤ أصبحت استراتيجيات الإصلاح الوزارية وخاصة المحور الخاص بإعادة فحص ومراجعة المهام والهياكل الركيزة الأساسي التي يدور حولها النقاش لاستخلاص التوجيهات والتوصيات التي يتم صياغتها من قبل البرلمان.

د- الأعمال الخاصة بإصلاح الإدارة المحلية

إن المرحلة الجديدة من اللامركزية والتي تسعي الحكومة إلي تحقيقها سوف يكون لها تأثير علي الخدمات الحكومية خارج نطاق المركزية وبشكل أشمل علي لامركزية الإدارة.

أن الأعمال التي يتم إنجازها بين الوزارات منذ إبريل ٢٠٠٣ تقوم علي إعادة تنظيم الإدارات الخدمية للحكومة في الأقاليم حول عدة أقطاب كبيرة، وتقوم علي إعادة البحث عن وسائل جديدة للإدارة علي المستوي المحلي في إطار القانون الأساسي لتنظيم القوانين المالية (lolf)، كما تقوم علي تنمية التبادل لبعض الوظائف المشتركة، وعلي تقوية البعد والحجم الاستراتيجي لمشاريع الدولة في الأقاليم وعلي الاهتمام بعدم تمركز الموارد البشرية للدولة.

هذه الأعمال ساعدت علي تحديد الخطوط العريضة للإصلاح كالآتي:

البحث عن أفضل سبل التوجيه الاستراتيجي لأداء الدولة في المحليات، اعتمادا علي إقامة تنظيم جيد علي المستوي المحلي يدور حول ثمانية أقطاب، «أو محاور» يكون الهدف من تكوينهم إصدار التعليمات والأوامر وتجميع الإدارات الخدمية للدولة، والحصول علي أفضل تعاون للمجموعة، ونظام اقتصادي للوسائل، وأخيرا تبسيط للإجراءات وتوضيح أفضل للمواطنين.

تقوية وتعزيز أدوات اللامركزية وخاصة المشروع الإقليمي للدولة «projet territ iirial de l etat «pte والذي أصبح الجيل الجديد منه يطلق عليه «مشروعات العمل الاستراتيجي للدولة «pase».

«projets d action strategique de lEtat»

والتي تدخل حيز التنفيذ من أول يناير ٢٠٠٤.

تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية وتحسين أداء الخدمة

أ- تبسيط الاجراءات والخطوات الإدارية

يعتبر تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية وتحسين الخدمة للمواطنين من التحديات الرئيسية التي تواجه إصلاح الدولة، كما تصدرت أولي اهتمامات الدولة خلال عام ٢٠٠٣ طبقا لما جاء في كتاب دوري رئيس الوزراء الصادر في ٨ أغسطس ٢٠٠٢ وتهدف هذه الاهتمامات إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- ضرورة تبسيط الإجراءات المتعلقة بالحقوق الثابتة والمستمرة.
- التخلص من الإجراءات الشكلية المطولة باللجوء إلي استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توضيح النصوص الإدارية
- تبسيط اللوائح التنظيمية علي المستوي القومي.

تم بذل جهد كبير في أواخر عام ٢٠٠٢، لإعداد مشروع قانون يؤهل الحكومة علي إصدار مرسوم أو قرار يهدف إلي تبسيط القانون ومتابعة تدوين القوانين عن طريق تنفيذ برنامج متعدد السنوات.

إصلاح الدولة بفرنسا

La Reforme de l'Etat

هذا العمل المتسع الذي لامثيل له منذ عشرين عاما، سوف يفتح الطريق أمام ٤٠ قرارا سوف يتم اتخاذهم من قبل الحكومة خلال ثمانية عشر شهرا بعد إصدار القانون.

الفكرة الرئيسية أو الهدف الأساسي هو المناقشة، بطريقة منظمة، حول مجموعة الإجراءات، لحذف ما يمكن حذفه، أو تخفيف أو توحيد أي إجراء تشريعي معقد.

والآن تم طرح تحضير القانون الثاني لتأهيل الحكومة. وقد وجه رئيس الوزراء كتابا دوريا لجميع الوزراء يدعوهم فيه إلي إبداء مقترحاتهم بشأن التبسيط. ليس فقط تبسيط الإجراءات التي تخص علاقة الإدارة مع مستهلكي الخدمة ولكن القانون الإداري في مجمله وما يشتمل عليه من بنود تشريعية لبعض القوانين.

ب- تحسين أداء الخدمة

يعبر المواطنون عن مطالبهم الشرعية إزاء تحسين الخدمة التي تقدم لهم.

وتحسين العلاقات مع مستهلكي الخدمة يتطلب اهتماما خاصا بجودة هذه الخدمة.

لذا يتطلب الأمر هنا وجود كل من الفعالية والشفافية لضمان سرعة تقديم الخدمة في أحسن صورة وأفضل كفاءة ممكنة، والأخذ في الاعتبار الإجراءات الإدارية.

وفيما يتعلق بجودة العلاقات بين المستهلكين والإدارة.

ضرورة وضع وثائق مرجعية تحدد القواعد والمبادئ اللازمة لاستقبال الجمهور.

أولا: صدرت وثيقة «ماريان» marianne والتي ستمثل إطارا شاملا يحدد الالتزامات أو المبادئ الخاصة بالاستقبال في الإدارات الخدمية للدولة.

هذه الوثيقة سوف تحدد المنهج الأساسي للقواعد والالتزامات الملموسة والحقيقية والتي تتناسب مع ما ينتظره المواطن ويأمله من الإدارة الخدمية التي تتعامل مع الجمهور.

إن وثيقة «ماريان» marianne ستصبح جاهزة في خريف ٢٠٠٣ ويتم تجربتها في العديد من الإدارات بهدف مراجعتها وسيتم تعميمها عام ٢٠٠٥.

ثانيا: تم إعداد مرجع معتمد عن جودة الاستقبال في الجهات الخدمية للدولة.

ويعد ذلك مرحلة تكميلية للوثيقة «حيث سيتم صياغة هذه الالتزامات إلي شروط وبنود يجب العمل علي الانتهاء من هذا المرجع في الثلاثة أشهر الأولي من عام ٢٠٠٤.

تنمية الإدارة الإلكترونية

يضع جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية، بالاتفاق مع الوزارات، خطة استراتيجية للإدارة عن الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ يتم تنفيذها حال اجتماع اللجنة الوزارية لإصلاح الدولة (cire) في خريف ٢٠٠٣.

ساهمت الأساليب التكنولوجية الحديثة في تحديث وتطوير الدولة باتباعها ثلاثة أهداف:

- تنمية وتطوير مشروعات الخدمة، بشكل متماسك وتنسيقي بحيث تقدم لجميع العملاء في نفس الوقت وفي أي وقت.
- تطوير وتنمية برامج وزارية موجهة إلي

الإدارات حتي يمكن تجنب حدوث أي تعقيد مؤسسي ينتج عن العرض الإلكتروني.

■ مصاحبة العاملين القائمين علي الخدمة عن طريق تلقينهم التدريب بالربط المباشر.

أ: تحسين الخدمات المؤداة للمواطنين.

تم إنجاز الكثير من الجهود في مجال تخليص الإجراءات عن بعد. فلقد زاد عدد النماذج والصيغ من خلال الخط الإلكتروني بشكل كبير ما بين يونيه ٢٠٠٢، ويونيه ٢٠٠٣.

ولدعم هذا التقدم وجعل الخدمات عن بعد أكثر فعالية، تم اقتراح أن يكون لكل وزارة خطين لإنجاز خدمة الإجراءات عن بعد حتي عام ٢٠٠٥.

كما تم الاهتمام بتقديم الخدمات المتميزة للمواطنين، منها علي سبيل المثال الحساب الإلكتروني للمواطن وذلك علي موقع «**خدمتي العامة الفرنسية**».

أصبح النظام التعاوني للرموز والترقيم يمثل حقلا هاما داخل جهاز تنمية الإدارة الإلكترونية فهو يتيح للمواقع الحكومية المحلية (خدمات الحكومة والمحليات) بإدخال المعلومات العملية والإجرائية علي مواقعهم وكذلك الخدمات المقدمة من خلال البوابة الرئيسية «خدمة- عامة فرنسية» وإمكانية استكمالها بمعلومات محلية.

وأصبح النظام التعاوني للرموز والترقيم حاليا في مرحلة التعميم.

ب- تنمية الخدمات داخل الجهات الإدارية.

في عام ٢٠٠٣، أصبح أكثر من ٧٠٪ من وظائف الجهات الإدارية متصلة ببعضها علي شبكة واحدة.

وتحققت الكثير من الإنجازات التي ساعدت علي تنمية هذه الإدارات مثل «min@vit» وهي أداة وزارية من العمل التعاوني تتيح للإدارات المركزية والفروع اللامركزية تبادل المعلومات في مجالات تحديث الإدارة.

ج- تنمية الخدمات للعاملين المدنيين بالدولة.

يستفيد العاملون بالإدارات الحكومية من هذه الوسائل التكنولوجية الهائلة بالحصول علي التدريب عن بعد من خلال الشبكة الإلكترونية.

فلقد تم تنفيذ ١٧ مشروعا عام ٢٠٠٣ أتاحت فرصة تحديد طرق وأساليب التدريب عن بعد والتعرف علي الممارسات الإدارية الجيدة في القطاع الحكومي.

تطوير إدارة الموارد البشرية

إن تطوير إدارة الموارد البشرية يعد عاملا رئيسيا من عوامل إصلاح الدولة.

وقد أشارت الحكومة إلي أن هذا التطوير يكون من شأنه إحداث طفرة كبيرة علي الممارسات والقواعد التي تنظم إدارة الموارد البشرية وتحترم المبادئ الأساسية التي يقوم عليها سلك الوظيفة العامة هي:

المساواة في الحصول علي الوظيفة- الحيادية- الاستمرارية بالإضافة إلي الاهتمام بتحديث الحوار الاجتماعي حتي يمكن أن تتكامل منظومة إدارة الموارد البشرية.

أ. لايمكن تحقيق إصلاح الدولة إلا بمشاركة الموظفين بشكل كامل: والتشاور مع التنظيمات النقابية حول إدارة الموارد البشرية.

أعطي رئيس الوزراء تفويضا لوزير الوظيفة العامة وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم لبدء التشاور مع التنظيمات النقابية للموظفين حول إدارة الموارد البشرية.

تم تنظيم هذا التشاور بالتنسيق مع الوزراء

إصلاح الدولة بفرنسا
La Reforme de l'Etat

المعينين بالوظيفة العامة الموجودة داخل وخارج الدولة والوزراء المعينين بإدارة شئون الأفراد.

وقد تم تحديد ثلاثة أهداف يتم تناولها خلال المناقشات وهي:

■ الاحتفاظ والإبقاء علي جاذبية الوظيفة العامة من خلال إطار يتسم بتجديد وتطوير مستمر وسريع للأفراد.

■ تحسين المستوي المهني للعاملين لمواجهة المهام والتخصصات الحديثة في مجال الخدمة العامة وتلبية متطلبات المجتمع.

■ البحث عن وظيفة عامة أكثر تفاعلا وأكثر مرونة وحركة وأكثر تركيزا علي مفهوم الأداء والنتائج.

ب- الاستراتيجيات الوزارية للإصلاح عملت علي تنمية وتطوير الموضوعات التي تؤدي إلي إصلاح إدارة الموارد البشرية.

اشتملت التعليمات الصادرة في الوزارات خلال السنوات الأخيرة علي:

■ إعداد خطط تقديرية لإدارة تخطيط القوي العاملة والوظائف والاختصاصات (GPEFC).

في هذه الخطط التقديرية، يجب علي كل وزارة أن تضع أفكارها واتجاهاتها المستقبلية فيما يتعلق بالاختصاصات والقوي العاملة اللازمة لتحقيق مهامها وذلك حتي يمكن للدولة:

إعداد سياسات التعيين وإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل

إشعار المواطنين بأهمية وتقدم العاملين بالوظيفة العامة.

إثراء الحوار الاجتماعي عن طريق تنظيم المناقشات مع التنظيمات النقابية حول هذه القضايا والموضوعات.

إعداد برنامج وزاري للامركزية وانضمام الهيئات وتبادل الوسائل الإدارية

■ تهدف لا مركزية إدارة شئون الأفراد إلي إعطاء المسئولين حرية التصرف في مكان العمل وفي الوقت الملائم والتعامل بالوسائل المدعمة في مجال إدارة شئون الأفراد والتقليل من عدم الاعتماد علي توجيهات الإدارة المركزية.

■ إدماج أكبر عدد من الهيئات أو المجموعات الوظيفية يكون من شأنه إزالة العوائق أمام سهولة الحركة وإمكانية الخروج من الشكل الرسمي لإدارة الموارد البشرية إلي إدارة أكثر تطورا تهم بجودة الأداء وتساعد علي عملية الحركة والتنقل.

الأخذ في الاعتبار مبادئ الجدارة والاستحقاق والنتائج ووضعه في سياسة الأجور.

سياسة إدارة الكوادر العليا، وعلاقتها بإصلاح المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا «ENA»:

تم مناقشة هذا الموضوع حديثا وعرضه علي مجلس الوزراء من قبل وزير الوظيفة العامة، وإصلاح الدولة وتنظيم الإقليم.

وقد تم اقتراح الإجراءات الآتية:

■ تقدير الكفاءات

■ سهولة الحركة فيما بين هيئات الدولة والوظائف العامة.

■ الإدماج والنقل داخل السلك الوظيفي أو المجموعة الوظيفية للتعيين الذي له علاقة بالاتحاد الأوروبي.

■ إصلاح المدرسة الوطنية للإدارة«ENA».

تلعب الحدائق والمتنزهات العامة خاصة الواقعة فى المدن دورا حيويا فى توفير مكان للترفيه يناسب جميع طبقات المجتمع، فهي تفتح مجالا للاحتكاك بالطبيعة ولاجتماع جميع أفراد العائلة فى أيام الإجازات والأعياد، خاصة وأن الكثير من الأفراد قد لا يتمكنون من السفر لقضاء رحلات اليوم الواحد خارج مدن إقامتهم لأسباب متعلقة بضيق الوقت المتاح للترفيه أو لأسباب اقتصادية. لذا فان توفير الحدائق والمتنزهات العامة والعمل المستمر على تطويرها يعد مطلبا اجتماعيا هاما، كما أن توفير أماكن ترفيهية مناسبة ولائقة بأجور رمزية للطبقات العاملة ذات الدخول المنخفضة له مردوده الاقتصادى،حيث أنه غنى عن الذكر أن الترفيه فى إجازات نهاية الأسبوع له دوره فى رفع الإنتاجية والعودة الى العمل بحماس ونشاط أكبر. لذا تهدف هذه الدراسة الى تقييم بعض الحدائق العامة في مصر،مع دراسة سبل تطوير تلك الحدائق لتلبية المتطلبات الترفيهية للمجتمع بطبقاته المختلفة.

وقد أوضحت الدراسة النظرية لهذا البحث أن هناك بعض المشكلات التى تعانى منها الحدائق العامة على مستوى العالم،أهمها ارتفاع كثافة الزيارة أيام إجازات نهاية الأسبوع والأعياد، مما يشكل ضررا بيئيا على تلك الحدائق كما انه يؤثر سلبا على درجة استمتاع رواد الحدائق. كما تعانى الحدائق العامة من مشكلة التمويل حيث أنها فى معظم دول العالم تعتمد فى تمويلها على الحكومات، لذا فان حكومات الدول النامية قد لا تكون قادرة على توفير التمويل اللازم لتلك الحدائق لتصبح بأعداد ومستويات لائقة, وهذا قد ينتج عنه العديد من المشكلات التى تواجه إدارة تلك المتنزهات.

وأوضحت الدراسة الميدانية التى تم فيها استطلاع آراء رواد حديقة الحيوان بالجيزة وحديقة الأزهر،إضافة إلى استخدام الملاحظة كتقنية من تقنيات البحث الميدانى، أن هاتين الحديقتين تلعبان دورا ترفيهيا هاما لسكان القاهرة، وقد حظيت

Developing
The Recreational Public Parks In Egypt

تطوير الحدائق والمتنزهات العامة فى مصر

الحديقتان بمستوى رضاء مقبول من روادهما من حيث رسم الدخول وأماكن الجلوس ومستوى النظافة العامة مع وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق بمستوى دورات المياه فى حديقة الحيوان وعدم كفاءة العلامات الإرشادية فى الحديقتين إضافة الى ارتفاع أسعار المطاعم والكافيتريات بهما، بما لا يناسب رواد الحديقتين من ذوى الدخل المحدود.

كما تبين من المقابلات الشخصية التى تم إجراؤها مع بعض المسئولين فى هاتين الحديقتين أن من أكبر المشكلات التى تواجههم زيادة أعداد الزوار فى إجازة نهاية الأسبوع والأعياد بما يفوق الطاقة الاستيعابية لهاتين الحديقتين، هذا وقد ذكر المسؤولون فى حديقة الأزهر أنهم يقومون باتخاذ بعض الإجراءات التى من شأنها أن تشجع الرواد على توزيع الزيارات على أيام الأسبوع خاصة وأنها تفتح أبوابها حتى المساء.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومنها ضرورة التوسع فى إنشاء الحدائق والمتنزهات العامة فى العاصمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة لسكانها، مع العمل المستمر على تطوير وتحديث الحدائق العامة خاصة وأن ذلك قد يكون له دوره فى تصحيح المفهوم الراسخ لدى البعض بأن الحكومة تهتم فقط بالأماكن التى يرتادها السائحون الأجانب دون تلك التى يرتادها المواطنون. كما أوصت الدراسة بضرورة التعاون بين إدارة الحدائق العامة والجهات البحثية فى الجامعات لوضع خطط لتنمية وتطوير تلك الحدائق على أساس علمى سليم.

curriculums to raise the awareness of the local community towards public properties.

* Increasing the number of public parks in greater Cairo to help solving the problem of high demand on peak days and to help fulfilling the social and recreation needs of the increased capital population.

References

-Bovy, M., Lawson, F. (1998) "Tourism and Recreation; Handbook of Planning and Design", Architectural Press, Oxford, p. 54, 98-107, 246-263

-Cheers, A., Sampson, A. (1991) "The Leisure Environment", Mcmillan, London, p 38, 204.

-Eagles, P., Mc Cool, S. (2002), "Tourism in National Parks and Protected Areas; Planning and Management", CABI Publishing, U.K., pp 2-9,41,82,163.

-Fennell, D. (2002) " Ecotourism programme planning" CABI Publishing, New York, pp38-40

-Hall, D., Richrds, G. (2000) "Tourism and Sustainable Community Development" Routledge, U.S.A, pp7-24.

-Law, C. (2002) "Urban Tourism; The Visitor Economy and The Growth of Large Cities", Continuum, London, p.59.

-Longman Active Study Dictionary (2004) Pearson Education, Harlow, p 478

-Longman Dictionary of Contemporary English (1995) Longman Group limited, England, p1668.

-Mason, P. (2003) "Tourism Impacts; Planning and Management" Butterworth Heinemann, Amsterdam, pp107-149.

-Murphy, P. (1997) " Quality Management in Urban Tourism" John Wiley & Sons, Chichester, p 259.

-Scheyvens, R. (2004) "Tourism For Development; Empowering Communities" Pearson Education, Harlow, p155

-Thyne, M., Laws, E. (2004) "Hospitality, Tourism and Lifestyle Concepts; Implications for Quality Management and Customer Satisfaction" The Haworth Hospitality Press, New York, pp 76-77.

-Tribe, J., Font, X., Griffiths, N., Vickery, R., Yale, K. (2000) "Environmental Management for Rural Tourism and Recreation" Cassell, London, pp12-13, pp44-45.

-Woodruff, R., Gardial,S. (1996) " Know Your Customer ; New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction" Blackwell Publishers, Oxford, p 168.

Developing
The Recreational Public Parks In Egypt

The majority of the two parks visitors indicated that the entrance charge is convenient. Generally the visitors of Giza Zoo are satisfied with the levels of services provided, but they indicated some drawbacks that should be handled and improved (i.e. the toilets standards and the cafeterias and restaurants prices). Regarding Al-Azhar Park, the visitors are satisfied with the high standard of services provided at the park and its cleanness, but they pointed out that the signboards and shaded seating areas should be increased. They also stated that prices of the catering facilities are high.

The interviews with people in charge at the two parks indicated that the main problem they face in running the park is the high demand at peak days, so they adopt special measures for dealing with this problem. They indicated also that the low awareness of some visitors cause many problems, and at Al-Azhar Park the management strictly asks those who do not respect the park's rules to leave immediately, which is a good idea that should be adopted also at the other public parks.

Concerning financing, Giza Zoo is financed mainly by the government, whereas Al-Azhar Park depends on the entrance charges and revenues of leasing the restaurants and cafeterias.

Finally, it is worth mentioning that the construction of new public parks and improving the existing ones to fulfill the recreation needs of the low-income classes of the community, might help in modifying the concept that the government cares for recreation facilities used by tourists, and neglects those used by the local community.

Recommendations

* Collaboration between the public parks management and researchers in the Egyptian universities, to improve and raise the standard of the public parks on scientific bases.

* Organizing training courses for the zookeepers to be qualified to answer the visitors' simple questions about the zoo animals and birds. The course should also train them to deal with public effectively.

* Increasing and activating the role of the mass media and school

park high standard, such as not bringing food except sandwiches and drinks, not playing loud music, not picking flowers, not dropping litter, not shouting, not annoying the others and not doing any antisocial behavior. The Management has the right to ask anyone to leave the park for not respecting one or more of the above mentioned rules. It is worth mentioning that these rules are printed on the ticket.

The interviewees noted that there are five guides inside the park for helping visitors and answering any enquiries. They mentioned also that the park provides emergency medical service and first aid for free. There are also wheelchairs for elder people to use inside the park for free.

Concerning the issue of financing, running the park depends on money gained from entrance charge, besides revenues result from leasing the cafeterias and restaurants.

Conclusion

Public parks in the centers of towns have environmental, visual and recreational importance for town dwellers. They give the family members and friends the chance to spend pleasurable time, specially for those who cannot afford the private recreational places. They also could play a role in improving the community values to environment and public properties. Therefore, these parks should be always developed and improved in order to be able to meet the increased demand and the expectations of all visitors' levels. Allover the world, public parks face two main problems, financing and high demand at weekends and vacations, so the parks management should handle and deal with these two problems effectively in order to provide quality services.

Regarding public parks in Egypt, the survey indicated that parks in greater Cairo plays an effective recreational role for the capital dwellers, and this is emphasized by the large number of visitors that these parks receive daily and specially at weekends.

Regarding Giza Zoo, it is visited mainly by families, while Al-Azhar Park is visited by friends. The majority use public transportation for reaching these parks and this emphasizes that they are low-income people. It is easy to go to Giza Zoo by public transportation, whereas it is difficult to reach Al-Azhar Park by public transportation.

the Ministry of Health for first-aid facilities and ambulance for visitors' security and safety. There are also thirteen microphones, which are spread over the zoo to announce for lost children. The interviewees mentioned that one of the important problems they face is the abuse of facilities provided at the zoo by some of the visitors, such as toilets and seats, there are also some people try to annoy and harm animals and this is due to low awareness.

Regarding the sources that finance the zoo, the interviewees indicated that the main source of financing is the government, and concerning the entrance charge, it plays a very limited role in this issue. They pointed out that there are also annual revenues that come from leasing the zoo cafeterias and restaurants, and these revenues help to some extent in financing the zoo.

Concerning providing areas for musicians, clowns and other temporary attractions, the interviewees think that zoos are not places for such type of attractions. Zoos are for education in addition to contacting with nature in a pleasant atmosphere. Thus these attractions are opposed to this main aim of zoos. The interviewees pointed out that there is an annual plan for improving the zoo, and The Central Management of the zoo sets this plan.

Al-Azhar Park: Interviews have been conducted with The Park Operation Manager and the General Supervisor. They pointed out that this park is a part of Aga Khan project for social and economic development of the historic cities, therefore the park is a non-profit one. They stated that the park receives about three thousand visitors on ordinary days and fourteen thousand visitors at feasts and special occasions.

Regarding measures applied for solving the problem of peak days high demand, they offer special discounted entrance charge (50% discount) for groups, only on week days. It is worth mentioning that the park is opened from 9:00a.m. till 11:00 p.m. They also raise the entrance charge on weekends and feasts.

They stated that there are restrictions that should be considered by the visitors in order to maintain the

not provided.

. Regarding the quality of seating areas 58.6% rated it as good and it was rated fair by 41.4%. According to observation the number of seats is not adequate, and the shaded seats are very limited.

Concerning the sign-boards, 32.9% rated them good, 57.1% rated them fair and 10% considered them poor. Observation depicts that sign-boards are not enough, and they are concentrating mainly on guiding visitors to the catering outlets.

Question (7): The respondents were asked about prices of the catering facilities available at the park. Results in table (8) reveal that the majority of the respondents at the two parks (72.5%for The Zoo and 86.4% for Al-Azhar Park) stated that prices at the cafeterias and restaurants are inconvenient. It was stated by 27.5% for The Zoo and 13.6% for Al- Azhar Park that prices are convenient. According to observation, it was noticed that families prefer to bring their food and beverages with them rather than buying from these parks catering outlets. Generally, it was noticed that the catering outlets' prices at the two parks might not be suitable for low-income visitors.

Table (8) Catering facilities prices

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
Convenient	11	27.5	3	13.6
Inconvenient	29	72.5	19	86.4
Total*	40	100	22	100

*The percentage is calculated according to the number of respondents dealt with the parks' catering facilities.

2- Analysis of the in-depth interviews:

Giza Zoo: Interviews have been conducted with The Chief of the Central Management for zoo parks, and with The General Manger of Giza Zoo. The interviewees indicated that the zoo carrying capacity is about 10 thousand visitors, and this is the number of visitors received on ordinary days. But at weekends the number of visitors raise to reach 15 thousand visitors, and at feasts and special events the number ranges from 100 to 120 thousand visitors. They stated that this high demand at weekends and special occasions is one of the most important problems they face in managing the zoo. During these peak days they acquire extensive help from the police and

(13) www.eeaa.gov.eg/English/main/Protectorates.asp

Developing
The Recreational Public Parks In Egypt

Figures in table (6) illustrated that the majority of the respondents at Giza Zoo are satisfied with the animals cleanness (50.8% evaluated this aspect as good and 40% as fair). The majority also were satisfied with the zoo cleanness (68.3% evaluated this aspect as good and 29.2% as fair). It is worth mentioning that observation indicated that there are a lot of litter baskets distributed over the zoo, and there are also a large number of workers who collect things littering the zoo thrown away by visitors immediately.

Concerning the toilets' cleanness the majority (83.3%) rated it as poor, and this could be easily observed just by passing by them, they are old and in deep need of improving. It is worth mentioning that disabled toilets are not provided.

Regarding the quality of seating areas, the tabulated data indicated that the majority of the respondents (81.7%) rated it as good. It was observed that there is an adequate number of shaded seats, and generally there is a large number of seating areas.

About the sign-boards used for guiding the zoo visitors, they were rated by 51.7% as poor and 38.3% considered them fair and only 10% rated them good. According to observation, the sign-boards are not clear enough, and they are inadequate.

Table (7) Rating some main aspects of Al-Azhar Park

Attribute	Good		Fair		Poor	
	No.	Percentage	No.	Percentage	No.	Percentage
Park cleanness	70	100	-	-	-	-
*Toilets cleanness	21	100	-	-	-	-
Quality of seating areas	41	58.6	29	41.4	-	-
Sign-boards	23	32.9	40	57.1	7	10

*The percentage is calculated according to the number of respondents entered the toilets (21 respondents)

Figures in table (7) reveal that all respondents (100%) were satisfied with the cleanness of Al-Azhar Park, and all who used toilets (21respondents) rated their cleanness as good, and this reveals the high standard of cleanness in this park. According to observation, toilets are highly equipped, but it is worth mentioning that there are only two toilets in the park, which may not be enough, specially on peak days, and disabled toilets are

public transportation. The observation technique adopted indicated that it is very easy to use public transportation for reaching Giza Zoo, but it is difficult to reach Al-Azhar Park by public transportation. It is worth mentioning also that parking cars and buses (for groups) near the zoo is difficult, and the zoo does not provide areas for parking. But Al-Azhar Park provides adequate car and bus parking area.

Table (4) Transportation Type Used

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
Private car	7	5.8	8	11.4
Public transportation	113	94.2	62	88.6
Total	120	100	70	100

Question 5: This question was asking about the visitors' assessment of the entrance charge. Regarding the zoo, results in table (5) pointed out that 60.8% mentioned that the entrance charge (which is 25 piastres) is convenient, and a considerable percentage (39.2%) indicated that the entrance charge is low. Concerning Al-Azhar Park the majority (91.4%) pointed out that the entrance charge is convenient and only 8.6% considered it high. It is noteworthy to pinpoint that the entrance charge is LE.3 on Monday to Wednesday and LE.5 on Thursday to Sunday.

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
High	-	-	6	8.6
Average	73	60.8	64	91.4
Low	47	39.2	-	-
Total	120	100	70	100

Table (5) The Entrance Charge

Question (6): This question handled many attributes, and the respondent was asked to evaluate each. Alternatives were given to select from as illustrated in tables (6) and (7).

Table (6) Rating Some Main Aspects of Giza Zoo

Attribute	Good		Fair		Poor	
	No.	Percentage	No.	Percentage	No.	Percentage
Animals cleanness and smell	61	50.8	48	40	11	9.2
Park cleanness	82	68.3	35	29.2	3	2.5
*Toilets cleanness	3	6.3	5	10.4	40	83.3
Quality of seating areas	98	81.7	15	12.5	7	5.8
Sign- boards	12	10	46	38.3	62	51.7

*The percentage is calculated according to the number of respondents entered the toilets (48 respondents)

importance as a recreational place.

Al-Azhar Park: As shown in table (1) 54.3% of the sample have visited the park many times before, although it was opened on March 2005. This means that this new park plays a noticeable role in serving the leisure needs of these respondents.

Question 2: This question aims at determining whether the park is serving the capital dwellers only or it is also visited by the inhabitants of the other districts.

Table (2)

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
Capital dwellers	109	90.8	66	94.3
Other districts	11	9.2	4	5.7
Total	120	100	70	100

Figures in table (2) depict that the two parks are visited mainly by the capital dwellers. This reveals the importance of parks in the centers of towns and cities, as they give people living there the chance to contact with nature and enjoy spending time in the open air.

Question3: Respondents were asked with whom they came to spend the day with, and table (3) reveals their answers.

Table (3)

Attribute	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
With family	82	68.3	19	27.1
With friend	35	29.2	51	72.9
Alone	3	2.5	-	-
Total	120	100	70	100

From the tabulated data it could be noticed that Giza Zoo is visited mainly by families, whereas Al-Azhar Park is visited by friends. This may be because families prefer to take their children to the zoo to give them the chance to watch animals and birds that they cannot see elsewhere. On the other hand, friends (usually teenagers and youths) prefer to visit places they have not visited before, and as illustrated earlier, Al-Azhar Park was opened recently. Generally the figures in the table emphasizes the social role of the parks, as they gather the family members as well as friends.

Question 4: The respondents were asked about their means of transportation used for reaching the park. Table (4) illustrates that the majority (94.2% for The Zoo and 88.6% for Al-Azhar Park) used

capacity constraints is a very important issue, and as stated by Hall & Richard (2000) the carrying capacity is the maximum number of visitors who can use a site without overwhelming and destroying the area and without an unacceptable decline in the quality of the experience gained by visitors.

Eagles and Mc Cool (2002) asked a very important question which is "how many visitors are too many?" they reported that this question implies a need to establish visitor carrying capacity for every park, to determine the number of visitors that can be received at a park without degradation of the area biophysical quality and of the visitors experience. Theoretically the issue of carrying capacity is a very important one in parks management both environmentally and psychologically (the visitor experience), but the application may face many obstacles. Simply, how can the management prevent the increase in visitor number on peak days, especially if the idea of raising the entrance fees during these days is opposed to the social role of the public parks.

Theorizing is useful, but professionals need practical tools to implement some of the new approaches. It is important to recognize that there are no universal solutions, as decisions must be tailored to the particular characteristics of both the visitors and the recreational setting (Tribe et al, 2000).

Results and discussion

1-Analysis of the questionnaires and observation remarks:

The questionnaire was answered by a sample of the visitors of Giza Zoo and AL-Azhar Park. The sample size was 190 respondents chosen randomly, 120 respondents from Giza Zoo visitors and 70 respondents from Al-Azhar Park visitors. Observation remarks are analyzed and discussed below also.

Question 1: The visitors were asked whether this is their first time to visit the park or they have visited it many times before. Their answers are tabulated in table (1).

Table (1) Frequency of Visits

Frequency of visits	The Zoo		Al-Azhar Park	
	No.	Percentage	No.	Percentage
First time	24	20	32	45.7
Many times	96	80	38	54.3
Total	120	100	70	100

The Zoo: Data tabulated reveal that the majority repeat their visits to the zoo, and this emphasizes its

up to 10 per-cent of the existing facilities, so locations of future attractions should be considered from the beginning to allow continuous development.

It is important to note that disturbances that occur within borders of parks occur for reasons resulting from poor policies and lack of resources, however, even the best managed parks may be ecologically sick because of the substances of events that come from outside its borders. The most important one of these external threats is pollution (Fennell, 2002).

It is worth mentioning that in most developed countries the governments are responsible for the working class who badly need recreation. This public-spirited and socialistic approach is subsidized by community taxes, and this becomes a fundamental aspect of park management in many countries (Eagles & Mc Cool, 2002). Bovy and Lawson (1998) added that the private operators of commercial facilities located in the park could be additional source of finance, but they emphasized also that the main source of financing is usually the government.

Zoo Parks:

Regarding zoos, Longman Dictionary of Contemporary English (1995) defined the zoo as "a park where many kinds of living animals are kept for show". This type of parks plays an important role not only in leisure but also in education. This agrees with what has been reported by Mason (2003), who indicated that zoos are a particular type of visitor attraction that uses guides, these guides do not accompany the visitors as they make their way around the zoo, but they only give presentations at particular locations in relation to specific animal attractions. He added that the zookeepers could be well trained to play the role of guides. He also reported that keepers should offer the audience members the opportunity of feeding animals where possible or as a reward for answering questions to enable interaction between the audience and the animals. This educational role could involve not only the transfer of knowledge, but also the development of values to the environment.

The issue of capacity:

Visitors' management within

seats, extensive lawns for informal games bounded by a mix of deciduous and evergreen trees, quite seating areas with game tables, a children's play area, toilets, work and storage area (Bovy & Lawson, 1998;Tribe et al., 2000).

As noted by Eagle and Mc Cool (2000) many public parks care little about the satisfaction of the visitors, they follow the rule that says take-it-or-leave-it. This happens mainly because governments through appropriated tax revenues provide these parks' budgets, and the entrance fees are usually cheap. Scheyvens (2002) emphasizes that if governments give their active support to leisure facilities used by local people, they can be seen as representing a rejection of the colonial mentalities that give more importance to the wishes and tastes of tourists than to the desires of their own people.

According to Murphy (1997) the variables that influence visitors to the parks are the accessibility of the site, the opening hours of the site, the availability of parking for those who come by private cars, the admission price to name a few.

Cheers and Sampson (1991) mentioned more detailed items, for instance the toilets should be:

* Able to serve the maximum attendance figures.

* Located in central and suitable position.

* Disabled toilets need to be provided.

* Easy to clean floors (i.e. ceramic floors).

* Adequate ventilation.

* Receptacles for litter.

Bovy & Lawson (1998), Mason (2003), Thyne and Laws (2004) determined some of the main responsibilities of the park managers in the following points:

* What uses will actually be permitted within the park.

* The location and type of facilities provided.

* To be concerned about the natural resources of the park, and avoid any negative impacts resulting from the visitation activities (protection of resources).

* Educating visitors, in addition to controlling and modifying their behavior.

* Remodeling existing traditional facilities for present day needs and uses as fundamental changes may be indicated by surveys and consultations. It is worth mentioning that the park should remodel each year

role, because they provide a pleasurable atmosphere where the family members can stay together, specially for those who cannot afford the prices of the private recreational places. Parks may also play a role in increasing the productivity of the working classes. Eagle and Mc Cool (2002) noted that parks provide physical and mental health benefits, this is through:

-Enhancing personal experience that includes learning about nature and gaining peace of mind.

-Achieving psychomotor desirers (for example, get exercise).

- Participating in social experience, achieving family bonding, spending quality time with pears, in addition to providing the opportunity for achieving time and cost efficiency.

Thus, as stated by Fennell (2002) simple leisure activities as walking and picnicking are favorite activities regardless of age, income, education، and occupation.. Therefore outdoor recreation facilities are urgently needed, such need will continue to grow, in other words, the supply is least where the demand is greatest.

Defining the word "Park":

In the English language the word "Park" is defined as following "a large usually grassy enclosed piece of land in a town, used by the public for pleasure and rest"(Longman Active Study Dictionary, 2004). It is also "An enclosed piece of ground of considerable extent, usually within or adjoining a city or town, devoted to public recreation" (Eagles and Mc Cool, 2002). These definitions indicated two main items, the first is that parks are usually located in towns and cities, and the second is that they are for serving the public recreational needs.

Developing and managing parks:

The use of recreation parks depends on many criteria such as, pressure of demand, location, quality of site and facilities provided. It is normal to expect demand to be high at weekends, school holidays, feasts and special events, but facilities are never planned for the peak demand, but for the ordinary day, when the demand is typically about two-thirds of the peak figure (Bovy & Lawson, 1998).

Parks need many services and facilities to allow visitors to enjoy their time. The range of these services and facilities is quite varied and includes parking, food retail outlets,

Objectives of the study:

This study aims at:

1- Assessing some of the famous Egyptian parks.

2- Clarifying how to improve and raise the standard of the Egyptian parks, in order to be qualified to serve leisure needs of the different levels of the local community.

Methodology:

A-Reviewing some of the previous writings on the topic of public parks as outdoor recreation areas, their importance, their social role and how to develop and manage.

B-The field study which depends on three types of surveys:

-On site surveys, that were carried out at two parks, these parks are Giza Zoo and Al-Azhar Park. A questionnaire form was designed, as the interviewer completion questionnaire technique was applied. The answers of simple closed questions were read out and the respondents chose a single answer from a number of alternatives offered. This survey aims to determine the visitors' opinions toward these parks. The sample elements were selected randomly from the visitors of the two parks.

-The observation technique which was adapted to help assessing the above-mentioned tow parks, as Woodruff and Gardial (1996,p168) said " a few hours of observation may be worth a thousand surveys responses".

-In-depth interviews, that were conducted with people in charge in these parks to discuss efforts for managing and improving Giza Zoo and Al Azhar Park.

The importance of outdoor recreation areas in the city:

Many studies in recent years have indicated that leisure is now considered part of life rather than a frill (Cheers & Sampson, 1991), and for many people it is better not to spend too much time traveling for recreation purposes, as this will eat into the time available (Law, 2002), in addition to the economic or monetary reasons which make a lot of people not able to travel for spending a leisure day trip during their week ends. Therefore parks and gardens in the centers of towns provide visual interest and opportunities for town dwellers to contact with nature and relax in pleasant surroundings. They provide also grassed areas that allow informal games with children (Bovy&Lawson, 1998). Public parks and gardens play also a social

Developing

The Recreational Public Parks In Egypt

By Dalia Mohamed Mohamed Soliman
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

Public park gardens in the centers of towns play a very important role in outdoor recreation for all classes of the community. They can provide a pleasurable day out for all the family members. People visit such parks and gardens with goals and needs, such as contacting with nature, relaxing, playing games and enjoying spending nice time in the open air. Accordingly improving and managing leisure parks should be dealt with effectively to be able to meet the society needs successfully.



مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

مطابع روز اليوسف

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.



د.حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاص الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف